

## **Recursos Humanos no Futebol**

### **O Perfil do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol - Proposta de Modelo de Formação**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão do Desporto - Organizações Desportivas

**Orientador:** Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

**Júri:**

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais:

Professor Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Professor Doutor José Pinto Correia

**Autor:** João Diogo Côrte-Real Rodrigues

Lisboa, Julho de 2016

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho constitui um evento significativo na minha vida pessoal, sendo apenas possível com a ajuda de algumas pessoas, às quais gostava de expressar o meu sincero agradecimento.

Ao professor Rui Claudino, orientador da minha dissertação, pelo constante acompanhamento e sugestões dadas no sentido de melhorar o meu estudo.

A toda a minha família, colegas e amigos pelo apoio que me deram para que fosse possível concluir este estudo.

A todos, muito obrigado.

## Índice

Índice de Figuras .....	5
Índice de Tabelas.....	5
Lista de Abreviaturas.....	7
Resumo.....	9
Abstract .....	10
Introdução.....	11
Estrutura do Documento.....	12
Capítulo I - Colocação do problema .....	15
1.1 - Definição do problema.....	18
1.2 - Motivação .....	20
1.3 - Objetivos específicos do estudo .....	20
1.4 - Limitações do estudo .....	21
Capítulo II - Revisão Bibliográfica .....	23
2.1 - Fundamentação do desporto e das organizações desportivas.....	23
2.1.1 - O Associativismo .....	23
2.2 - Quadro normativo das organizações desportivas privadas .....	28
2.2.1 - Da Constituição da República Portuguesa à primeira Lei de Bases .....	28
2.2.2 - A atual Lei de Bases do sector desportivo .....	29
2.3 - Recursos Humanos no Desporto.....	30
2.3.1 - A Formação do Gestor Desportivo.....	33
2.3.2 - Análise de Cargos .....	35
2.3.3 - Classificação Nacional das Profissões .....	46
2.3.4 - Funções e tarefas do gestor .....	49
2.3.5 - Estrutura das organizações .....	54
2.4 - Estudos empíricos realizados.....	57
2.4.1 - Investigações portuguesas .....	57
2.4.2 - Investigações internacionais .....	58
Capítulo III - Metodologia.....	61
3.1 - População e Amostra .....	61
3.2 - Instrumento de Pesquisa .....	62
3.2.1 - Validação do Instrumento de Pesquisa.....	63
3.2.2 - Construção do Questionário .....	63

3.3 - Procedimentos .....	64
3.4 - Recolha de Dados.....	64
3.4.1 - Análise Documental .....	64
3.4.2 - Questionário.....	65
3.5 - Tratamento de Dados .....	65
Capítulo IV - Apresentação e Discussão dos Resultados.....	67
4.1 - Caracterização dos Diretores Desportivos .....	67
4.1.1 - Género.....	67
4.1.2 - Faixa etária .....	67
4.1.3 - Nacionalidade.....	68
4.1.4 - Formação Académica .....	68
4.1.5 - Formação na área de Gestão Desportiva .....	69
4.1.6 - Cargo Desempenhado .....	70
4.1.7 - Atividade Atlética .....	71
4.1.8 - Cargo de Gestão Desportiva.....	71
4.1.9 - Regime de Exercício do Cargo .....	73
4.1.10 - Assumir o Cargo .....	74
4.1.11 - Nível de Competição .....	75
4.2 - Análise de Funções dos Gestores Desportivos.....	77
4.2.1 - Funções mais relevantes: .....	77
4.2.2 - Funções menos relevantes:.....	79
4.3 - Perfil de Competências Profissionais do Diretor Desportivo .....	81
4.4 - Proposta de Modelo de Formação.....	85
4.4.1 - Estrutura Curricular.....	86
4.4.2 - Identificação das Entidades Envolvidas .....	88
4.4.3 - Equipa de Formação.....	88
4.4.4 - Destinatários e Condições de Acesso.....	89
Capítulo V - Conclusões.....	91
5.1 - 1º Objetivo .....	91
5.2 - 2º Objetivo .....	92
5.3 - 3º Objetivo .....	92
5.4 - 4º Objetivo .....	93
5.5 - Sugestões .....	93
Bibliografia .....	95

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Pilares da capacidade do gestor desportivo (Celma, 2004)

Figura 2 - Aplicações possíveis da análise de cargos (Cascio, 1998)

Figura 3 - Representação do processo de análise de cargos (Bohlander, G., 1998)

Figura 4 - Níveis de dificuldade das atividades de trabalho de cada uma das três funções gerais de trabalho

Figura 5 - 6 Categorias do QAP (Origem: Position Analysis Questionnaire, Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907, 1989)

Figura 6 - Âmbito e nível de responsabilidade dos gestores (Pires, 2005)

Figura 7 - Capacidade intuitiva x Nível Responsabilidade (Pires, 2005)

Figura 8 - Gestão estratégica e Pressões do ambiente (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982)

Figura 9 - Mapa do Território da Gestão de Recursos Humanos (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walon, 1999)

Figura 10 - Estrutura das organizações (Mintzberg, 2006)

Figura 11 - Formação na área de Gestão Desportiva

Figura 12 - Modalidade Praticada Enquanto Atleta

Figura 13 - Cargo de gestão desportiva dentro do clube

Figura 14 - Remuneração do cargo

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Principais características da metodologia de cada autor

Tabela 2 - Resumo da produção académica em Portugal

Tabela 3 - Produção académica internacional

Tabela 4 - Organizações Desportivas que participaram nos campeonatos profissionais (Primeira e Segunda Liga) e nos campeonatos não profissionais (CNS) na época 2014/15

Tabela 5 - Distribuição das Organizações Desportivas da População do estudo (frequência e respectiva percentagem) pelos níveis de competição

Tabela 6 - Amostra (OD distribuídas pelos níveis de competição)

Tabela 7 - Caracterização da amostra por sexo

Tabela 8 - Caracterização da amostra por idade

Tabela 9 - Caracterização da amostra por nacionalidade

Tabela 10 - Caracterização da amostra por nível de escolaridade

Tabela 11 - Caracterização da amostra por área de formação académica

Tabela 12 - Caracterização da amostra por formação na área de gestão desportiva

Tabela 13 - Caracterização da amostra por cargo desempenhado

Tabela 14 - Caracterização da amostra por atividade atlética

Tabela 15 - Caracterização da amostra pelo tempo exercido num cargo de Gestão Desportiva

Tabela 16 - Caracterização da amostra pelo tempo de experiência no cargo

Tabela 17 - Caracterização da amostra por regime de exercício do cargo

Tabela 18 - Associação entre o regime de exercício do cargo e a média de horas (diárias) dedicada ao cargo

Tabela 19 - Associação entre a remuneração do cargo e a média de horas (diárias) dedicadas ao cargo

Tabela 20 - Caracterização da amostra por forma de assumir o cargo

Tabela 21 - Caracterização da amostra por nível de competição

Tabela 22 - Associação entre o nível de competição e a remuneração do cargo

Tabela 23 - Associação entre o nível de competição e a formação em gestão desportiva

Tabela 24 - Associação entre o nível de competição e as horas dedicadas ao desempenho do cargo

Tabela 25 - Associação entre o nível de competição e o regime de exercício do cargo

Tabela 26 - Definir o plantel da equipa principal

Tabela 27 - Estabelecer a ligação entre a direcção e o grupo de trabalho (treinador e jogadores)

Tabela 28 - Definir estratégia de aquisição de jogadores

Tabela 29 - Resolver questões logísticas de funcionamento do clube

Tabela 30 - Representar o clube/SAD em cerimónias e eventos oficiais

Tabela 31 - Comunicar com os empresários dos jogadores

Tabela 32 - Regular e agendar relações com órgãos de comunicação social

Tabela 33 - Negociar alterações aos jogos das provas oficiais

Tabela 34 - Perfil Profissional de Competências do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol

Tabela 35 - Componente de Formação (por grau de qualificação)

Tabela 36 - Plano de Estudos (Competência Específica)

## **Lista de Abreviaturas**

CITP/2008 - Classificação Internacional Tipo de Profissões de 2008

CITP/1988 - Classificação Internacional Tipo de Profissões de 1998

CNP - Classificação Nacional das Profissões

CNP/94 - Classificação Nacional das Profissões (versão de 1994)

CNS - Campeonato Nacional de Séniores

CPP - Classificação Portuguesa das Profissões

CPP/2010 - Classificação Portuguesa das Profissões de 2010

DD - Diretor Desportivo

EUA - Estados Unidos da América

FIFA - Fédération Internationale de Football Association (Federação Internacional de Futebol)

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação

IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude

INE, IP – Instituto Nacional de Estatística, Instituto Público

LBAFD - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

LBSD - Lei de Bases do Sistema Desportivo

OD - Organização Desportiva

QAP - Questionário de Análise das Posições

RH's – Recursos Humanos

SAD's – Sociedades Anónimas Desportivas

SPSS - Statistical Package for Social Science



## Resumo

As competências necessárias para dirigir as actuais organizações do futebol são cada vez mais exigentes, mais abrangentes e mais complexas, sendo assim menos compatíveis com o tradicional amadorismo em que se desenvolveu todo o associativismo desportivo. Neste sentido, urgia o aparecimento de um gestor capaz de assumir como principal responsabilidade a direção executiva do futebol e funcionar como elo de ligação entre a administração e o treinador da equipa profissional. Essa função é atualmente denominada de Diretor Desportivo (DD).

O DD, enquanto profissional, assume uma importância decisiva na gestão destas organizações. As suas competências e conhecimentos são um ativo que pode ser aproveitado dentro do grupo de trabalho, beneficiando as instituições de capital humano com potencial inovador e estratégico.

Assim, um dos objetivos deste estudo prende-se com a determinação do perfil do Diretor Desportivo presente nas organizações de futebol, assim como a análise das funções que desempenha nas organizações, fazendo uma caracterização das mesmas.

Em termos metodológicos, optámos pela realização de inquéritos aos diretores desportivos dos clubes de futebol em Portugal, presentes em vários níveis de competição (1ª Liga, 2ª Liga e Campeonato Nacional de Sêniores) na época 2014/2015, obtendo um total de 30 inquéritos válidos.

Como resultado desta investigação, e verificando as lacunas existentes ao nível da formação especializada para o cargo, propusemos um modelo de formação para diretores desportivos das organizações de futebol.

**Palavras-chave:** Diretor Desportivo, Gestão Desportiva, Recursos Humanos em Clubes de Futebol, Análise de Cargos, Perfil Profissional.

## Abstract

The required skills to run football organizations are increasingly demanding, more comprehensive and more complex. The traditional amateurism, which is currently the basis of most sports associations, is no longer compatible with this new reality. Therefore, there is a need for an individual that is able to take primary responsibility for the executive management of football, and that works as a liaison between the management of the organization and the coach of the professional team. This job is currently known as Sports Manager (SM).

The Sports Manager, as a professional, plays a crucial role in the management of these organizations. His skills and knowledge are assets that can contribute to improve the working group, by delivering innovation and improved strategies to the human capital of institutions.

Therefore, the main objective of this study is the characterization of the ideal profile of the Sports Manager of football organizations, and also the analysis and description of his duties and tasks within these organizations.

Regarding the methodology, we chose to conduct surveys aimed at several sports managers of football clubs in Portugal, covering teams that play in different competition levels (1st League, 2nd League and National Senior Championship). A total of 30 valid surveys were obtained during the 2014/2015 season.

As a result of this investigation, and following the review and identification of the weaknesses of the existing specialized trainings for this position, we proposed and described a possible successful scheme for the training of sports managers of football organizations.

**Keywords:** Sports Manager, Football Management, Human Capital in Football Clubs, Job Analysis, Professional Profile.

## Introdução

A constante evolução do setor desportivo, a par do interesse crescente pelo desporto quer pelos vários consumidores quer por profissionais desportivos, incrementou a investigação e o debate em torno do fenómeno desportivo. A área da gestão do desporto, designadamente as competências e funções dos profissionais que promovem e organizam os mais diversificados contextos do desporto, também foi abordada neste estudo.

A discussão sobre a criação de um cargo profissional de Diretor Desportivo (DD), dentro das organizações de futebol, tem assumido alguma relevância, no sentido de melhorar a dinâmica da organização e sobretudo na procura de uma maior eficiência do modelo de gestão desportiva a implementar.

*"É inquestionável que os profissionais presentes no domínio da gestão desportiva têm de se preocupar com a organização e a coordenação de um conjunto de atividades, que se prendem com diferentes âmbitos de intervenção, desde a gestão de instalações, organização de eventos, gestão de recursos humanos, às relações públicas, à legislação desportiva e até à execução de tarefas financeiras" (Chelladurai, 1995).*

Assim, os gestores desportivos, dependendo da dimensão e âmbito da respetiva atividade, assim como da tipologia da instituição, assumem diferentes funções, posições e níveis hierárquicos dentro de uma determinada organização.

Emerge, cada vez mais, a necessidade de ter na estrutura das organizações de futebol profissional diretores desportivos conhecedores do meio, que se dediquem em exclusivo á profissão. O aumento da competitividade neste setor exige mais das pessoas responsáveis pelas organizações de futebol, pelo que é essencial um perfil de competências profissionais adequado aos requisitos da sociedade atual.

É essencial haver formação especializada para diretores desportivos, nos diferentes níveis de competição, na tentativa de dar resposta aos problemas existentes no associativismo desportivo, em particular no sector do futebol profissional.

Este estudo pretende caracterizar os gestores desportivos presentes nas organizações de futebol, a sua formação, assim como as atividades pelas quais são responsáveis.

## **Estrutura do Documento**

O estudo foi organizado em seis capítulos, nomeadamente: Colocação do Problema; Revisão da Literatura; Metodologia; Apresentação dos Resultados; Discussão dos Resultados e Conclusões.

A introdução ao estudo é precedida do resumo, da lista de abreviaturas, dos índices (geral, de figuras e de quadros) e dos agradecimentos.

No primeiro capítulo (Apresentação do Problema), formulamos e definimos o problema em estudo, assim como as metas a atingir, orientando o rumo da investigação.

A revisão da literatura consiste no estudo dos recursos humanos presentes nas organizações desportivas. Dentro desse tema estão presentes: a análise de cargos, a classificação nacional de profissões e as funções e tarefas do gestor.

O estudo começa com a análise do cargo de gestor desportivo e as competências que deve apresentar para desenvolver uma gestão eficaz. Seguidamente, expomos algumas informações sobre a análise de cargos. Recorremos à classificação nacional das profissões, elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE, I.P.), para caracterizar alguns cargos mais específicos do desporto, nomeadamente o de Diretor Desportivo, Diretor Geral e Dirigente de Organizações de Interesse Especial.

São ainda abordadas as funções e níveis de gestão, as competências, tarefas e funções do gestor e o enquadramento de alguns estudos com interesse para a investigação sobre os gestores de desporto.

Após este enquadramento teórico, surgem os aspectos relacionados com a metodologia. Neste domínio, identificamos a população e a amostra utilizada, referimos o instrumento de pesquisa escolhido (questionário) e enumerámos todas as fases até chegar à versão final do mesmo (adaptação, construção e validação).

Finalmente, demos ênfase à recolha de dados e tratamento dos mesmos. Referimos também os procedimentos efetuados e a escolha das técnicas estatísticas executadas dentro do software SPSS.

Após o tratamento dos dados, reservámos um capítulo para a apresentação e discussão de resultados, organizado de acordo com os objetivos do estudo.

Assim, apresentamos primeiro os resultados da análise ao perfil dos diretores desportivos, por características pessoais (sexo, idade, formação académica...). Em seguida, a análise de funções do cargo. De referir que, no primeiro ponto, fizemos algumas associações entre as variáveis que achámos interessantes de conjugar no sentido de verificar se havia ligação entre as mesmas.

No segundo ponto, focámo-nos na análise das funções inerentes ao cargo. Usando a escala de Likert, mostrámos a importância que os gestores desportivos dão a um significativo número de atividades, dando destaque àquelas que foram mais realizadas pelos mesmos.

No terceiro ponto, apresentamos o perfil profissional de competências do diretor desportivo nas organizações desportivas de futebol. Usando o guião do INOFOR (2002), retratámos o perfil adequado.

Para terminar, no quarto ponto e consequente quarto objetivo, elaborámos uma proposta de modelo de formação de diretores desportivos, resultante da informação recolhida ao longo da realização do estudo, a saber: revisão bibliográfica e inquéritos.

No Capítulo V estão apresentadas as conclusões, tendo como referência os dados mais importantes da investigação. Apresentamos também um ponto para sugestões de trabalhos futuros. Desta forma, desejamos contribuir de alguma maneira para aprofundar e desenvolver a temática da gestão desportiva, mais precisamente nas atividades dos Diretores Desportivos.



## Capítulo I - Colocação do problema

O exercício de funções no campo da gestão desportiva tem sido protagonizado por profissionais cuja designação tem sido algo diversa, nomeadamente diretor técnico, administrador ou dirigente desportivo, apesar das atividades desempenhadas serem semelhantes.

Atendendo à modernização das sociedades, à existência e sucessiva criação de múltiplas organizações desportivas, à diversidade de designações e funções desempenhadas pelos gestores desportivos, bem como à insuficiente clarificação das competências requeridas para o exercício da função, assume-se como relevante realizar uma investigação sobre o perfil de competências e funções atribuídas pela literatura à generalidade dos diretores desportivos.

No passado era suficiente a profissionalização dos praticantes e respetivos técnicos. Atualmente, é cada vez mais difícil não dispor de todas as componentes base da organização em regime profissional. Pela importância e complexidade da política desportiva das organizações de futebol, o próximo passo será o reforço do nível hierárquico superior da mesma.

Este é o exemplo que os principais clubes estão a adotar, e será certamente o caminho a seguir pelas restantes organizações desportivas, como forma de adaptação organizacional.

As organizações do futebol estão dependentes de um conjunto de fatores que influenciam diretamente e indiretamente o seu rendimento.

Na organização externa ao jogo, assume especial relevo a relação entre a direção do clube, o vértice estratégico da organização [topo da hierarquia dos gestores (Mintzberg, 1999)] e o treinador, o centro operacional [onde se situam os operacionais que executam o trabalho básico da organização (Mintzberg, 1999)], fundamental para a execução da política desportiva do clube.

Nos dias de hoje, assistimos a algumas transformações organizacionais na estrutura das organizações do futebol, com o objetivo de potencializar a produtividade e a rentabilidade de todos os mecanismos que estão à volta do jogo, implementando uma nova e melhor dinâmica.

Essas transformações relacionam-se não apenas com mudanças sociais, mas também com opções políticas diferenciadas e com a existência de intervenientes distintos e diversificados que são cada vez em maior número. Fruto desta expansão, surgem novos programas e atividades desportivas, assim como novos ofícios no campo profissional do desporto.

*"A especialização de profissionais na área de gestão desportiva é uma realidade cada vez mais presente nas diversas organizações desportivas" Pires (2003).*

A competência profissional é alvo de destaque e investigação nos mais diversos campos, não sendo exceção a gestão desportiva, uma vez que se torna indispensável para avaliar e recrutar o perfil comportamental, funcional e social dos recursos humanos mais adequados ao contexto profissional. Sendo os recursos humanos a base de qualquer estrutura e os responsáveis pelo alcance de elevados níveis de produtividade e qualidade dos serviços, o enquadramento técnico desportivo ajustado torna-se crucial. Assim, promover-se-á um desenvolvimento desportivo de qualidade. Sob o ponto de vista da competência, importa que estes profissionais reúnam os requisitos que a evidenciem para que possam responder plenamente aos desafios que a função coloca.

Entre algumas das transformações verificadas, surge o diretor desportivo, na linha hierárquica intermédia de comando [autoridade entre o vértice estratégico e o centro operacional, onde encontramos os gestores intermédios da organização (Mintzberg, 1999)], na estrutura das organizações do futebol, como sinal evidente das alterações operadas para enfrentar os desafios do futuro, no âmbito do futebol profissional.

Dentro da gestão do futebol encontramos sempre duas áreas essenciais: por um lado a vertente desportiva e, por outro lado, a vertente comercial. Quando falamos em gestão do espetáculo do futebol, devemos analisá-lo enquanto jogo (vertente técnica) e enquanto negócio (vertente financeira). Este é o ponto de vista base por onde se guiam, nas organizações, os responsáveis pela gestão do futebol. Sendo um tópico de referência neste campo, acaba, algumas vezes, por ser responsável por divergências e conflitos dentro de cada instituição.

O gestor do futebol, o Diretor Desportivo, deve estar apto a analisar a complexidade do futebol tanto como negócio, como na vertente de jogo. Os entusiastas do jogo dão muito valor aos seus principais atores (jogadores, treinadores, etc...), aos aspectos relacionados com o jogo propriamente dito (táticas, estilo de jogo), ou seja, tudo o que caracteriza a essência tradicional do futebol. Para eles, estas componentes constituem o núcleo duro da indústria do futebol, onde a paixão pelo jogo e as emoções assumem um papel preponderante.

Por outro lado, os defensores do futebol como negócio (através de uma visão mais racional dos indicadores económicos) sobrevalorizam os aspectos emergentes e inovadores da gestão empresarial aplicada ao futebol, enquanto instrumentos capazes de produzir mais-valias financeiras para a consolidação dos objetivos e das estratégias destas organizações.

É evidente a necessidade de criação de ligações entre os fatores que são tradicionalmente considerados decisivos na estrutura de rendimento/performance dos jogos desportivos (táticos, técnicos, físicos e psicológicos), desenvolvidos no treino e na competição, e os fatores que decorrem do modelo organizacional e de gestão das organizações do futebol.

Esta aproximação deve constituir a principal preocupação no desempenho do cargo de Diretor Desportivo do futebol, cujo esforço deve residir na garantia de um melhor funcionamento da organização desportiva, equilibrando os dois vetores anteriormente referidos, trilhando a instituição um caminho de sucesso.



A sociedade caminha para um período onde a informação e o conhecimento estão no topo das preocupações, podendo mesmo considerar-se o conhecimento como um recurso chave das organizações.

Falando das organizações desportivas, mais especificamente das que integram o mundo do futebol, é habitual atribuir um significado especial aos jogadores que fazem parte da equipa pela mais-valia que originam os seus direitos desportivos. Menos comum é atribuir significado semelhante ao capital humano responsável pela direção executiva do futebol, embora estes cargos sejam vitais para o bom funcionamento da organização.

Estas considerações destacam a importância cada vez maior do Diretor Desportivo no seio das organizações do futebol, em virtude da variedade da natureza das atividades que desenvolve e do seu “Know-How”, acumulado no funcionamento (conhecimento) interno da organização e no setor de atividade (contexto) em que atua diariamente.

Assim, é de salientar a necessidade deste interveniente se identificar com as dimensões do futebol, jogo e negócio, e a sua aptidão para intervir em contextos complexos, cuja variabilidade é constante, fazendo apelo à sua inteligência e à sua criatividade para o êxito da sua missão.

Este processo de construção do conhecimento da organização e de identificação das práticas organizacionais mais eficientes é fundamental para o desenvolvimento do clube e/ou SAD. Com o aumento da importância deste espaço no mundo desportivo, gerou-se uma nova competitividade entre as organizações de futebol. Ela tem vindo a centrar-se sobre os ativos intangíveis, com destaque para o Diretor Desportivo, mostrando a afirmação profissional deste cargo, considerado, no presente, um elemento chave na gestão do conhecimento da organização.

As suas principais funções, dentro da direção executiva do futebol, consistem em estabelecer uma ligação funcional prioritária entre a administração da organização e o cargo de treinador principal da equipa, bem como em todo o conjunto de relações internas e externas à organização.

As pessoas que trabalham na organização desportiva têm diferentes personalidades, necessidades, pontos fortes e pontos fracos que aportam do seu ambiente (externo) para o interior do seu grupo de trabalho no clube, tendo uma influência muito grande nos objetivos e funcionamento da organização.

Neste contexto, o gestor desportivo tem necessidade de desenvolver capacidades ao nível do relacionamento com os seus colaboradores. O sucesso da gestão de um clube deve ser garantido por um elemento positivo na coesão do grupo e cooperação interna, limitando, ao máximo, os conflitos.

Outro importante aspecto da gestão de recursos humanos que pode ter um efeito direto no comportamento dos colaboradores é o ambiente em que trabalham, ou seja, a aproximação mais formal ou informal que o gestor faz do grupo de trabalho pode determinar o nível de coesão e a existência ou não de conflitos internos.

A formação de todos os colaboradores do clube deve ser uma preocupação constante da gestão, porque desta formação depende o resultado do processo produtivo da empresa. Assim, o gestor desportivo deve ocupar-se de proporcionar mais e melhor formação aos seus colaboradores (dos quais também os treinadores e a si mesmos) como forma de melhorar os resultados do processo final de produção do serviço desportivo que oferecem.

O gestor deve também perceber que a formação deve ser específica (diretamente relacionada com as funções e tarefas que executa o colaborador no clube), ou geral (não diretamente relacionado com as funções e tarefas que executa), mas com importância suficiente para melhorar o trabalho que produz.

*“Do ponto de vista de uma organização, o conhecimento é um activo, um valor que se aplica e do qual se tiram vantagens competitivas. Isto significa que o conhecimento não pode ser abandonado a si próprio. Tem de ser conservado na organização, desenvolvido e aplicado, ou seja, rentabilizado de forma a dar o máximo contributo para que a organização realize a sua missão e os seus objectivos.” Temudo de Castro, Cunha, & Leal (2008).*

Com as exigências do mundo atual, a limitação dos recursos existentes, a concorrência característica do meio e a necessidade de sobrevivência destas organizações do futebol ao mais alto nível de competição, justificam-se algumas das transformações organizacionais para uma melhor dinâmica da organização. As transformações mais recentes são consequência da procura do melhor modelo de organização, mais centrado na criação de um quadro intermédio especializado, em regime de exclusividade, responsável por toda a área do futebol.

Assim, o problema deste estudo prende-se com a determinação do perfil do Diretor Desportivo presente nas organizações de futebol, e também com a análise das funções que ele desempenha nas organizações, fazendo uma caracterização das mesmas. Como resultado deste estudo, pretendemos também propor um modelo de formação para diretores desportivos nas organizações de futebol.

Este trabalho visa dar um contributo para aquilo que consideramos ser uma profissão emergente no panorama desportivo.

## **1.1 - Definição do problema**

A questão nuclear da nossa investigação centra-se no estudo da linha hierárquica das organizações do futebol, isto é, pretendemos saber quem é o Diretor Desportivo, e saber mais acerca da natureza do trabalho desenvolvido pela pessoa que ocupa este cargo intermédio na estrutura das organizações do futebol.

Existe uma necessidade crescente de ter o DD a unir o universo do futebol enquanto performance desportiva e enquanto negócio. Há alguns estudos sobre o assunto, mas ainda

não ficou claro, na prática, quais são as verdadeiras funções desempenhadas pelo diretor desportivo, bem como o seu perfil ideal.

Desta feita, a falta de informação torna mais complexo o trabalho dos DD e o que as organizações esperam dos responsáveis por este cargo. Resultado disso é a falta de formação na área, o que gera alguma indefinição e heterogeneidade nas funções de clube para clube.

Numa organização desportiva moderna todos têm o seu posto, as suas funções, responsabilidades e direitos, cumprindo a todos contribuir, na medida e âmbito pertinente, para a produção de resultados desportivos, na quantidade e qualidade estabelecida pela organização como objectivos a alcançar.

A determinação do perfil profissional do diretor executivo do futebol, e mesmo a sua diferenciação em algumas das novas profissões e ocupações do desporto, contribuirá, em muito, para uma melhor delimitação das áreas de intervenção profissional, cuja realidade é, ainda, pouco diferenciada.

O perfil profissional será um instrumento de grande valia para determinar e definir um plano de formação adequado, atualizado e especializado para estes atores desportivos. Se atualmente partimos das tarefas e funções desempenhadas pelos diretores executivos do futebol, nas suas atividades de gestão, importa definir, de forma exaustiva, o seu perfil profissional e respetivas designações, para se encontrar o melhor plano de formação, por níveis de intervenção com os inerentes mecanismos de avaliação e de certificação por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional, para poder afirmar-se como profissão do desporto, com plano de carreira bem delimitado.

Este processo pode contribuir de forma decisiva para uma melhor preparação dos recursos humanos necessários para a gestão profissional das organizações desportivas do futebol. Outro aspecto importante do nosso estudo relaciona-se com a tomada de consciência que o diretor executivo do futebol deve ter, na utilização da gestão do conhecimento, dentro da organização desportiva onde desempenha as suas atribuições profissionais.

A gestão do conhecimento, enquanto instrumento de intervenção profissional, vai realçar o papel atribuído ao fator de produção “conhecimento” marcante nas organizações dos nossos dias. Apesar de ainda não ser comum a valorização deste ativo, julgamos tratar-se de um aspecto a ter em consideração na competitividade das organizações desportivas do futebol, num futuro próximo.

Este aspeto terá mais relevo quando a análise da performance das organizações do futebol não se limitar apenas ao valor contabilístico do seu exercício, mas sim aos valores intangíveis, cujo papel é determinante no sucesso da organização.

A constatação desta realidade faz com que seja importante investigar este tema, de forma a clarificar o perfil dos Diretores Desportivos.

A oferta de formação específica para o cargo de diretor desportivo é praticamente nula. Existem alguns cursos de formação executiva para a gestão do futebol profissional, mas que

funcionam mais como complemento a quem desempenha funções a nível profissional em clubes ou organizações de futebol.

## **1.2 - Motivação**

Este estudo incide fundamentalmente sobre os cargos de direção executiva do futebol.

Numa época de mudanças estruturais nos clubes, a profissionalização destes cargos tem assumido grande importância na gestão das organizações. Tendo em conta a minha formação académica em gestão desportiva e os conhecimentos aí adquiridos, creio ser fundamental aprofundar o conhecimento nesta área, caracterizando a natureza do trabalho desenvolvido pelos diretores executivos do futebol, assim como o perfil profissional necessário para o desempenho dessas funções.

A determinação do perfil profissional do diretor executivo de futebol contribuirá para uma melhor delimitação das áreas de intervenção profissional, cuja realidade é ainda pouco diferenciada. Este perfil profissional pode tornar-se um elemento valioso para determinar e definir um plano de formação adequado, atualizado e especializado para estes agentes desportivos, e, consequentemente, contribuir para uma melhor preparação dos recursos humanos necessários para a gestão das organizações desportivas de futebol.

A investigação científica sobre a formação dos Diretores Desportivos é escassa, e o estudo dos seus perfis de competências, a análise das suas necessidades de formação, bem como os modelos de formação destes agentes desportivos pode ser decisivo para fundamentar muitas das decisões de qualificação da sua formação e, consequentemente, da sua ação profissional.

A nível pessoal, é crescente o meu interesse por este tema, dada a minha enraizada vontade de um dia poder realizar este trabalho numa organização desportiva de futebol, terreno fértil para germinar todas as ideias que tenho acerca desta temática. Idealmente, este estudo será uma ajuda para perceber as funções desempenhadas pelos diretores desportivos, bem como um guia para a minha formação pessoal para que no futuro tenha a capacidade de lidar com os os desafios que se apresentem na minha atividade profissional.

## **1.3 - Objetivos específicos do estudo**

O objetivo geral do estudo é caracterizar o perfil de competências e as necessidades detetadas na formação de diretores desportivos em clubes de futebol, utilizando como fontes de informação as perceções dos próprios dirigentes desportivos.

Como produto final pretendemos também propor um modelo de formação para os diretores desportivos das organizações de futebol.

Para uma melhor explicação do rumo a seguir nesta investigação, foram traçados objetivos específicos relacionados com o problema formulado.

1º Objetivo - Analisar as atividades desenvolvidas pelo diretor desportivo de uma organização desportiva de futebol.

2º Objetivo - Analisar a formação académica dos diretores desportivos que atualmente exercem funções nas organizações desportivas de futebol.

3º Objetivo - Determinar o perfil profissional de competências do diretor desportivo nas organizações desportivas de futebol.

4º Objetivo - Propor um modelo de formação de diretores desportivos.

### **1.4 - Limitações do estudo**

Verificámos nesta pesquisa limitações ao nível metodológico. A principal foi o tamanho da amostra. Para além disso, a dificuldade em chegar aos clubes profissionais foi notória, e exemplo disso são as poucas respostas de clubes de 1ª Liga, o que não permitiu uma abordagem mais abrangente a clubes de maior dimensão.



## **Capítulo II - Revisão Bibliográfica**

Ao incidir o nosso estudo sobre realidades organizativas das organizações desportivas, entendemos que deveríamos começar por investigar o tema do associativismo, tanto na vertente social como desportiva. Foi a partir da típica estrutura organizacional que nasceram os clubes tradicionais e posteriormente as sociedades anónimas desportivas e os clubes em regime especial de gestão.

Para podermos enquadrar e caracterizar o que são clubes desportivos e sociedades desportivas, conceitos básicos do nosso estudo, decidimos fazer uma introdução histórica ao tema do associativismo.

Assim, no primeiro ponto, começamos por referir e aprofundar alguns aspectos da história do associativismo, tanto na vertente social como na vertente desportiva. De seguida, falamos da criação dos primeiros clubes desportivos em Portugal, citando o pensamento de vários autores sobre essas organizações. Por fim, abordamos a transição de clube desportivo para sociedade desportiva.

O segundo ponto é dedicado à lei de bases do desporto e à maneira como os clubes desportivos são vistos no atual quadro normativo.

No terceiro ponto fazemos uma revisão dos recursos humanos no desporto, analisando os cargos presentes nas organizações desportivas.

Finalmente, no quarto, e último ponto, apresentamos um resumo dos estudos já efetuados sobre o perfil profissional de cargos e profissões no Desporto, quer em Portugal, quer internacionalmente.

### **2.1 - Fundamentação do desporto e das organizações desportivas**

#### **2.1.1 - O Associativismo**

Vejamos alguns autores que reflectem sobre esta matéria, como Crespo (1978), que entende que “as experiências conhecidas de associativismo, no plano histórico, agrupam-se em duas tendências principais: a primeira localiza-se na sociedade francesa, cujas associações são uma continuidade das instituições medievais; a outra tendência ocorre principalmente na sociedade norte-americana, onde a emigração e rupturas com as tradições europeias determinaram características diferentes no associativismo.”

Segundo este autor, em Portugal os primeiros movimentos associativos começaram a partir de 1840, com as associações de socorros mútuos em plano de destaque, mas não só, também nasceram as sociedades cooperativas de consumo e produção, as caixas de crédito e as associações de instrução popular.

A importância do associativismo em qualquer sociedade é de tal forma significativa que Melo de Carvalho (1978) refere que “o associativismo é uma das formas mais importantes de vida social e reflecte as contradições que nela se vivem”, ou seja, espelha as acções desenvolvidas por todos os cidadãos de forma a satisfazer todas as suas necessidades e assegurar o seu bem-estar passando por problemas, dificuldades, frustrações, alegrias e satisfações.

### ***2.1.1.1 - O Associativismo Desportivo***

Criadas as bases e costumes do associativismo civil, ou seja associações para a satisfação das diversas necessidades da vida em sociedade, o passo seguinte foi o associativismo com vista a satisfazer necessidades de índole recreativas e de lazer, em fim, desportivas.

Relativamente ao associativismo desportivo, Crespo (1978) refere que este fenómeno teve um grande incremento na Inglaterra na segunda metade do século XIX e que mais tarde terá tido influência no aparecimento dos primeiros clubes desportivos portugueses.

Para Pires (1987) “o associativismo desportivo é uma instituição relativamente nova”, com raízes no associativismo popular e que encontra as suas origens no associativismo das ordens religiosas.

Bento (2004, p. 188) relata no seu estudo que “o associativismo desportivo despontou dos fundamentos do século passado e atravessou-o ligado ao desenvolvimento dos centros urbanos, como pedra angular de uma cultura viva e activa da solidariedade, como elemento de integração e interacção das pessoas e grupos.”

O associativismo desportivo assume um papel de enorme importância no plano desportivo, pois, para muitas pessoas, é a única via de acesso à prática desportiva. Com a melhoria das condições de vida no século XIX, as pessoas começaram a associar-se para passar os seus tempos livres e de lazer, e desta forma, nasceram os primeiros clubes recreativos, culturais e desportivos.

Segundo a obra de Teixeira de Sousa (1988), a primeira colectividade desportiva, terá nascido em 30 de Abril de 1856 em Lisboa baixo o nome de Real Associação Naval de Lisboa. Seguindo-se mais tarde o Clube Equestre (Sintra, 1873) onde a prática principal era a cavalaria e o toureio equestre, depois o Ginásio Clube Português (Lisboa, 1875) formado por um grupo de jovens amantes dos exercícios de força e dos perigos da ginástica acrobática e o Clube Fluvial Portuense (Porto, 1876), onde a principal atividade desportiva da primeira agremiação desportiva do norte do país era o remo. Ainda durante a segunda parte do século XIX podemos referir a fundação da Associação Cristã da Mocidade, a Associação Naval de Lisboa e o Ginásio Clube Figueirense. Já no final do mesmo século, acontece também a fundação da Associação Académica de Coimbra, em 1887, e do FC Porto, no ano de 1893.

Sem dúvidas, os primeiros tempos do associativismo desportivo português foram predominados por clubes náuticos. Para além desta atividade, também era praticada a ginástica, o tiro e a velocipédia.



### **2.1.1.2 - O Clube Desportivo**

A significativa, incontestável e sempre crescente importância adquirida pelo fenómeno desportivo, do ponto de vista económico, social, político e cultural, faz com que os clubes desportivos sejam o principal fator de ligação entre a essência do desporto e os próprios praticantes.

O clube desportivo é o habitat natural da atividade desportiva já que é nele que as pessoas praticam atividades desportivas e recreativas a nível amador, profissional, ou simplesmente como um ponto de encontro e convívio para todas as idades.

Os clubes e as suas organizações de tipo associativo são não só o eixo fulcral de qualquer política de desenvolvimento desportivo, mas também, a base de toda atividade desportiva e ainda um suplemento de vida que se oferece a uma população, a uma região ou a um bairro.

Para definir Clube Desportivo, iremos citar vários autores de forma a poder-mos refletir sob as diversas ideias e conceitos acerca desta entidade:

- Para Crespo (1978) um clube desportivo é “uma associação consagrada à dinamização dos diversos aspectos e manifestações da cultura física.”
- Araújo (1986) entende que “em termos genéricos clubes não são mais do que a resposta social habitualmente encontrada para, através da participação voluntária das populações, ultrapassar carências detectadas, tanto a nível de ocupação dos tempos livres, como da iniciação, orientação e até a especialização desportiva.” Na mesma obra, o autor expressa também que “o pequeno clube, o clube de bairro, a colectividade popular, quase sempre tiveram origem numa preocupação expressa das populações em se auto-organizarem como forma de dar resposta a carências desportivas locais, como processo prático de, colectivamente, poderem avançar no sentido da promoção de atividades desportivas destinadas à ocupação dos tempos livres da generalidade dos cidadãos.”
- Para Constantino (1992) o clube desportivo “é uma resposta social às necessidades das populações em termos de atividade física e uma forma de diminuir as desigualdades e injustiças sociais”, noutras palavras, o desporto deve estar ao alcance de todo ser humano, sem fazer diferenças a raças, religiões, orientações políticas nem género. Em escrito posterior, Constantino (1999) define clube desportivo como “associações de direito privado, que oferecem um conjunto de serviços aos seus associados, entre os quais, a possibilidade de praticarem desporto (de formação, de competição, de manutenção), em termos e condições determinadas”. Salienta também que “aos clubes desportivos não se lhes pode pedir, porque seria absurdo, que garantam com carácter universal e gratuito o ensino da educação física e do desporto na escola, como é obrigação do sistema público de ensino e perante a qual a responsabilidade do Estado é indeclinável porque não transmissível a outras entidades.” Ainda nesta obra o autor, refletindo sobre a realidade da atividade desportiva com vistas à entrada no

novo milénio, afirma que “para muitos, se não fossem os clubes desportivos não teriam aprendido a nadar, a velejar, a patinar, a jogar basquetebol ou a praticar ginástica. A escola, local estratégico fundamental a uma alfabetização desportiva generalizada, nunca lhes ofereceu essa possibilidade.”

Das citações e considerações, anteriormente transcritas, podemos retirar ilações, de forma a ficarmos a perceber melhor o motivo da existência e importância dos clubes desportivos. Associação de pessoas, tempo livre, atividades físicas e desportivas, são algumas das palavras-chave que podemos retirar das definições anteriormente citadas para nos referirmos à função do clube desportivo.

Os clubes desportivos são grupos ou sociedades desportivas que não têm necessariamente que dedicar-se a uma única modalidade, podendo, simultaneamente, estar filiados em várias associações e federações.

Relativamente ao aparecimento dos clubes desportivos, Teixeira de Sousa (1988), refere no seu estudo que “são raros os clubes desportivos cuja origem é anterior ao ano de 1900, o que não é de estranhar, uma vez que é só no último quartel do século passado que o associativismo desportivo desponta no nosso país.”

Pires (1987) salienta que só a partir de 1920 começaram a formar-se clubes desportivos de forma significativa, “os anos quarenta são os de máxima concentração com a formação de 488 clubes desportivos, 21,41% do total”, assiste-se também a grandes transformações de natureza política com influência na atividade associativa e desportiva. A chegada do Estado Novo tornou-se impotente para travar tal crescimento apesar de ter criado mecanismos de controlo do movimento associativo.

Para Crespo (1978), “com a democratização da sociedade portuguesa, a partir de 1974, assiste-se a um incremento nítido do aparecimento de novos clubes, fato sem paralelo em toda a história do movimento associativo em Portugal”.

Como é fácil de perceber, a criação e a manutenção dos clubes desportivos não é tarefa simples. Muitos aspectos irão determinar o sucesso e a continuidade da instituição e isto dependerá principalmente da capacidade de gestão e envolvimento de actuais e potenciais associados nas atividades do clube. Relativamente a este tema, Bento (2004, p. 188) expressa que “a manutenção de um clube desportivo, está entre outros aspectos na permanente função de repensar as suas funções, os seus objectivos e os seus modelos de organização (...) como o principal fundamento de um clube desportivo é a satisfação das necessidades sociais, e estas estão em constante mutação, este deve ter a capacidade de se adaptar permanentemente à própria sociedade. O clube desportivo está “obrigado” a uma permanente avaliação das dinâmicas sociais, para que as possa acompanhar e melhorar o seu papel, nomeadamente, a sua dimensão social.”

Reforçando a ideia anterior, este mesmo autor na p. 156, refere que “as organizações vivem enquanto respondem às necessidades sociais; tal como as ideias, nascem e florescem para configurar e dar significado aos valores e à cultura de uma época. Quando não superam as contradições internas e não respondem aos desafios externos, enfraquecem e desmoronam-se

(...) cumpre-nos, pois, compreender os ritmos da sociedade, da vida e do desporto e agir de acordo com eles.”

Do ponto de vista legal, Meirim (1995, pp. 11-17) realiza na sua obra uma caracterização muito interessante relativamente aos clubes desportivos, realçando a natureza associativa destas organizações desportivas privadas sem fins lucrativos, de interesse nacional e de utilidade pública, nos seguintes moldes:

- **Associação privada sem fim lucrativo:** Cujas atividades principais e objeto são o fomento e a prática directa de atividades desportivas;
- **Entidade relevante no espectro nacional:** A atividade desportiva é um fator fundamental na formação e desenvolvimento da vida humana. Cabe aos clubes desportivos, junto com o Estado, fomentar e estimular, promover e difundir a cultura física e o desporto devendo, estes, garantir que as práticas desportivas sejam um espectáculo e não incitem à violência. Os clubes podem ser financiados por entidades governamentais através de subsídios ou concessão de participações financeiras.
- **Pessoa colectiva de utilidade pública:** A maior parte dos clubes desportivos são pessoas colectivas de utilidade pública mas, para adquirir este estatuto, não devem ter como fim a obtenção de lucro económico para os seus associados. Entende-se por utilidade pública o facto de atenderem às necessidades dos seus associados e também ao interesse geral da comunidade. Logo, estamos perante uma associação que persegue um fim comunitário, isto é, um fim social. Assim sendo, compete ao clube desportivo requerer o referido estatuto devendo demonstrar ser merecedor desta nomeação, que passará a conferir-lhe novos direitos e obrigações perante a Administração Pública.

#### ***2.1.1.3 - Do clube desportivo tradicional à sociedade anónima desportiva***

Tal como a maioria das organizações empresariais, os clubes têm como missão a captação da atenção dos seus públicos alvos. Para tal, estes melhoram as sedes e instalações e fazem investimentos para oferecerem mais e melhores serviços aos seus associados.

O sucesso de um clube a nível desportivo e/ou organizacional, assim como, a pretensão de participar em determinadas competições profissionais, poderá fazer com que a atividade da instituição, (ou alguma das secções desta, se existir mais do que uma modalidade), deixe de ser estritamente amadora e sem intuito de produzir benefícios económicos, para se transformar numa sociedade desportiva.

Sociedade que, embora com características e regime próprios consignados em legislação específica, não deixa de ter os direitos, deveres e obrigações como qualquer outra sociedade comercial, com as devidas adaptações como irá ser apresentado numa fase mais aprofundada desta dissertação quando analisarmos o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas.

Esta transição dos clubes tradicionais para sociedades anónimas desportivas ou para a instituição de clubes em regime especial de gestão, em função do tipo de competição em que determinada prática desportiva se insira, decorreu essencialmente a partir de 1997 como daremos conta mais adiante. Os clubes desportivos têm características específicas que os distinguem das empresas com fins lucrativos. Com a criação das sociedades desportivas em Portugal houve a necessidade de legislar e clarificar a diferença entre as sociedades comerciais até então conhecidas e as novas sociedades desportivas com fins lucrativos: as Sociedades Anónimas Desportivas.

Para o Estado Português, e segundo o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de Abril, uma Sociedade Anónima Desportiva é “a pessoa colectiva de direito privado constituída sob a forma de sociedade anónima, cujo objecto é a participação numa modalidade, em competições desportivas de carácter profissional, salvo no caso das sociedades constituídas ao abrigo do artigo 10.º, promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizadas dessas modalidades.”

## **2.2 - Quadro normativo das organizações desportivas privadas**

### **2.2.1 - Da Constituição da República Portuguesa à primeira Lei de Bases**

Para entendermos o papel das organizações desportivas no desporto nacional não podemos menosprezar o que é que os principais textos legais do País referem quanto a elas. Iremos começar por investigar o que é que a este respeito nos refere a lei considerada entre nós como referencial e mais importante para o restante ordenamento jurídico, a Constituição da República Portuguesa.

A intervenção pública no desporto através deste diploma fundamental de 1976 elevou o desporto a matéria de interesse público num ambiente de livre associativismo (artigo 46.º), conforme decorre do clausulado no artigo 79.º (Cultura Física e Desporto):

- 1) Todos têm direito à cultura física e ao desporto;
- 2) Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e colectividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

Este direito universal dos cidadãos ao desporto passou a representar uma obrigação do Estado, mas não apenas para ele já que, conforme resulta do n.º 2 acima transcrito, as escolas e os clubes desportivos têm e devem assumir simultaneamente o dever de promover, estimular, orientar e apoiar a prática desportiva.

Tal responsabilidade não recai, em primeiro lugar, sobre as organizações desportivas, mas consideramos que elas devem colaborar com o Estado e com as escolas nas acções mencionadas.

Se com a consagração constitucional do direito ao desporto as organizações desportivas assumem um papel de destaque no desporto nacional é fundamentalmente o início da década de 1990 que marca o princípio de uma nova era para as organizações desportivas.

A cisão com o modelo organizacional existente há dezenas de anos e a introdução de um novo tipo de organização desportiva e até de um regime especial de gestão para os clubes desportivos que aspirem à participação em competições profissionais, realizou-se através da publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD) e o seu consequente desenvolvimento normativo. Legislativamente, no que respeita às organizações desportivas, muitos acontecimentos sucederam desde 1990 até chegarmos ao atual regime jurídico das sociedades desportivas.

Podemos resumir seguidamente os momentos e os diplomas mais importantes:

- i. Os contributos antecedentes para a elaboração da LBSD e a sua consequente publicação através da Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro;
- ii. Primeiro momento regulamentador dos princípios estipulados na LBSD relativamente aos clubes e sociedades desportivas, o Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de Junho;
- iii. Revisão da LBSD que determinou consequências para os clubes desportivos, Lei n.º 19/96, de 25 de Junho;
- iv. Publicação do atual regime jurídico das sociedades desportivas, o Decreto-Lei 67/97, de 3 de Abril.

## **2.2.2 - A atual Lei de Bases do sector desportivo**

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro, recolhe o conteúdo da LBSD no que respeita aos clubes desportivos e da Lei de Bases do Desporto (LBD, 2004) no que respeita às sociedades desportivas. Foi através do determinado nos artigos 26.º e 27.º da nova lei-quadro que se procedeu à simplificação e clarificação no que respeita à conceptualização e intervenção dos clubes e sociedades desportivas em competições de carácter profissional e não profissional.

Segundo a LBAFD, a definição de clubes desportivos é a seguinte:

1. São clubes desportivos, as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática directa de modalidades desportivas.

2. Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adoptarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.

Imediatamente depois, no artigo n.º 27, são definidas as Sociedades Desportivas da seguinte forma:

1. São sociedades desportivas, as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de sociedade anónima, cujo objeto é a participação em competições desportivas, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada no âmbito de uma modalidade.
2. A Lei define o regime jurídico das sociedades desportivas salvaguardando, entre outros objectivos, a defesa dos direitos dos associados do clube fundador, do interesse público e do património imobiliário, bem como o estabelecimento de um regime fiscal adequado à especificidade destas sociedades.

Assim sendo, face ao atual quadro normativo, podemos identificar os clubes desportivos tradicionais e as sociedades desportivas como entidades que podem participar em competições não profissionais e os clubes em regime especial de gestão e também as sociedades desportivas como as entidades que podem e devem participar em competições reconhecidas como profissionais.

## **2.3 - Recursos Humanos no Desporto**

Sendo um objetivo deste trabalho analisar a realidade do dirigismo desportivo, é relevante recolher informações sobre o seu enquadramento nas organizações de futebol.

Nesse sentido, iremos rever a informação disponível sobre o diretor desportivo, quer ao nível dos estudos produzidos até aos dias de hoje, quer dos regulamentos que condicionem a sua atividade.

A preocupação central do nosso estudo são os recursos humanos, principalmente aqueles que desempenham funções directivas nas organizações desportivas de futebol.

Para introduzir este tema vamos começar por clarificar alguns conceitos, base, que suportam a necessidade de diversidade de cargos existentes nestas organizações do futebol.

Numa primeira fase é necessário elucidar a noção de recursos humanos no setor desportivo. Tendo como suporte a lei de bases do desporto (Lei nº 30/2004), especificamente o seu artigo 33º, podemos definir esses agentes como os intervenientes directos na realização de atividades desportivas, como por exemplo praticantes desportivos, treinadores e árbitros.

Adicionalmente o mesmo artigo considera que não só os agentes, referidos anteriormente, participam no fenómeno desportivo. Assim sendo, passa a englobar uma nova categoria de recursos humanos no desporto. Inclui, assim, todos aqueles que detêm formação profissional e/ou académica, experiência profissional relevante em áreas não desportivas e, ainda, aos que desenvolvem ocupações necessárias ou geradas pela esfera desportiva, designadamente dirigentes, médicos, psicólogos e empresários desportivos.

Com esta organização fica mais claro que o nosso alvo de estudo diz respeito aos recursos humanos no desporto, principalmente aqueles que detêm responsabilidades directivas e ocupam cargos necessários ao funcionamento das organizações e atividades desportivas.

### ➤ ***Diretor Técnico Desportivo***

O cargo de Diretor Técnico Desportivo foi criado pelo despacho n.º 9/76 de 17 de Março de 1976 (vigorando a título experimental, onde era denominado por Diretor Técnico Nacional), e foi revisto pelo despacho n.º 5/82 de 2 de Agosto pelo Secretário de Estado dos Desportos e instituído no quadro do sistema federado (Marcelino, 1997), onde ficou expresso o estatuto de Diretor Técnico Desportivo.

O despacho n.º 9/76 definia o estatuto dos diretores técnicos nacionais, como sendo um técnico especialista que, pela sua competência, conhecimento, experiência, prática e referências curriculares, teria uma autoridade reconhecida no domínio técnico-pedagógico da especialidade, com funções e campo de intervenção no desporto federado.

A adopção do estatuto de Diretor Técnico Desportivo está directamente relacionada com o seu papel no seio das federações desportivas. Entre outras atribuições, são claras as tarefas relacionadas com a coordenação dos planos nacionais de desenvolvimento das modalidades desportivas, daí a sua ligação funcional ao organismo da administração pública desportiva, cuja homologação do contrato dependia do Diretor Geral dos Desportos.

Atualmente, no seio de muitas federações desportivas, este técnico continua a assumir as competências que o despacho citado lhes conferia, com eventuais ajustamentos e atualizações, assumindo-se como uma peça fundamental do plano de desenvolvimento das modalidades.

De acordo com Marcelino, Pires e Colaço (1998) o perfil das funções do diretor técnico nacional está perfeitamente institucionalizado, no quadro do desporto federado, com o objectivo de descodificar a comunicação entre o vértice estratégico e o centro operacional destas organizações, cada uma delas com uma linguagem própria.

### ➤ ***O Gestor Desportivo***

Segundo a descrição de Tubino et al. (2007) dirigente desportivo é aquela pessoa que exerce funções administrativas em associações desportivas (clubes, federações, organizações não-governamentais, coordenações desportivas, etc.). Planeamento, organização, execução e controlo são as tarefas básicas de qualquer gestor desportivo.

Para Mintzberg et al. (2006) o gestor pode ser definido como a pessoa responsável por uma organização portanto, dentro do contexto do desporto, pode-se dizer que o gestor desportivo é o indivíduo responsável pelas organizações desportivas e suas manifestações.

Neste estudo trata-se do gestor desportivo posicionado no maior nível hierárquico da organização desportiva, sendo considerado como um agente investido de autoridade e competência decisória, com poderes e deveres específicos da administração, neste caso do desporto (Viana, 1994)

A atividade de gestor desportivo apesar de antiga, só nas últimas décadas vem ganhando destaque, pelo que a formação de gestores desportivos com competências e capacidades específicas se tornou uma tendência mundial, em razão da enorme procura de gestores que dêem resposta ao desenvolvimento e à dinâmica de crescimento do sector desportivo.

#### ***i) Gestores Desportivos Internacionais***

Dentro da estrutura global do desporto é importante destacar alguns elementos que ocupam ou ocuparam posições de topo no vértice estratégico de organizações desportivas internacionais:

- Pierre de Coubertin (pedagogo), francês, fundador do Comité Olímpico Internacional aos 31 anos;
- Jules Rimet (advogado), francês, presidiu a Federação Internacional de Futebol aos 45 anos;
- João Havelange (advogado), brasileiro, presidiu a FIFA por 24 anos;
- Primo Nebiolo (advogado), italiano, presidiu a Federação Internacional de Desporto Universitário por 38 anos;
- Joseph Blatter (economista), suíço, atual presidente da FIFA;

Interessante verificar que nenhuma das pessoas apresentadas têm formação específica na área da gestão desportiva, fazendo com que, de facto, tenhamos dúvidas quanto à função e actuação dos elementos que presidem uma grande organização desportiva internacional.

#### ***ii) Gestão Desportiva no Mundo***

Para Joan Celma (2004), o desporto hoje ocupa um espaço muito abrangente, sendo um fenómeno influenciador em vários campos da sociedade atual caracterizada pela dinâmica e interacção global, cabendo ao gestor desportivo estar preparado para responder a esta transformação.



Segundo Drucker (2002), a administração é uma função objectiva e deve ser fundamental na responsabilidade pelo desempenho. O gestor em geral exerce cinco funções fundamentais: 1) Determinação de objectivos; 2) Desenho da organização; 3) Motivação e Comunicação; 4) Elaboração de normas; 5) Treino de recursos humanos. Assim, neste entendimento, pode-se dizer que a principal função do gestor é a tomada de decisão.

Estudos de Danylchul e Chelladurai (1999) mostraram que a gestão financeira, a liderança, a política, a resolução de distúrbios, a recolha de verbas e o tratamento de assuntos com atletas são as áreas mais importantes e que mais tempo consomem aos gestores desportivos.

Pires (2007) afirma que as novas gerações de gestores desportivos começam a perceber as diferenças que existem entre a gestão do desporto e a gestão de negócios em geral. Garantem que a qualidade do produto final depende da qualidade dos gestores.

Chelladurai (1992) defende que a pessoa responsável pela função de gestor de desporto deve ter em consideração todo o tipo de desporto e de consumidor. Defende que só desta forma conseguirá programar, organizar e satisfazer as necessidades solicitadas. Segundo Celma (2004) a gestão da atividade física e desporto adquiriu uma dimensão estratégica, tanto no sector público como privado, que afecta todos os tipos de pessoas.

Tendo em conta a necessidade de compreender o que representa uma gestão desportiva eficaz, Celma (2004) define as funções essenciais do gestor desportivo e a base de sustentação para o pleno desenvolvimento das suas atividades:

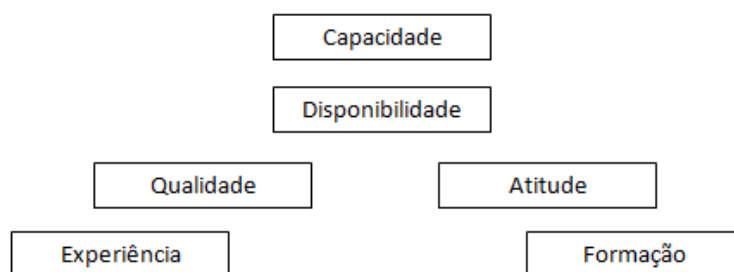


Figura 1 - Pilares da capacidade do gestor desportivo (Celma, 2004)

Já Chelladurai (1999) afirma que para um desempenho eficaz, é necessário ter em conta a gestão dos recursos humanos. Considera, portanto, que as pessoas são o que há de mais importante na gestão.

### 2.3.1 - A Formação do Gestor Desportivo

Para Sarmento (2008), gerir é rentabilizar meios. Assim, cabe ao gestor desportivo desenvolver o desporto da melhor maneira possível com os meios que lhe forem disponibilizados ou a

partir daqueles que ele mesmo venha a descobrir, mas isso só é possível quando existe uma base sólida de formação, capacidades e competências fundamentais para as funções de um gestor de desporto, nesse sentido Drucker (2006) afirma que não há êxito de um gestor sem que haja oportunidade, competência e comprometimento.

Como as práticas desportivas estão em plena mutação, cabe ao gestor desportivo preparar-se e acompanhar essas mudanças. Como defende Capinussú (2002) a acção do dirigente desportivo é cada dia mais ampla e complexa. Neste contexto de transformações e elementos observáveis de variados aspectos, Chazaud (1983) chega a declarar que a gestão do desporto por vezes precisa de estar menos de acordo com critérios morais ou emocionais e mais de acordo com critérios científicos encontrados nos bancos escolares dos cursos de formação de gestores desportivos.

Chelladurai (1999) explica que a gestão desportiva é baseada em conhecimentos de psicologia e sociologia entre muitos outros, portanto é uma atividade extremamente multidisciplinar. Segundo Battaglia (2003) o gestor desportivo necessita de uma gama de conhecimentos variados, tais como: legais, regulamentos de diversas modalidades, e excelência na prestação de serviços entre outras. Já Lardinoit e Tribou (2004) sugerem que o desporto é um elemento global com tamanha importância que a sua gestão requer competência na área económica, filosófica, sociológica, psicológica, jurídica e política. Bastos (2003) entende que, pela abrangência do desporto, na sua gestão estão envolvidos além dos conceitos e teorias de administração, conhecimentos relativos a economia, marketing, legislação e política.

Segundo Pires (2005), gerir pressupõe o conhecimento de um conjunto de competências, e cita um documento editado em 1993 pela North America Society for Sport Management o qual especifica uma base de conhecimentos que o gestor desportivo obrigatoriamente deveria ter, tais como: domínio da atividade desportiva, gestão e competência organizacional em desporto, ética, marketing, comunicação, finanças, economia do desporto, direito do desporto e política do desporto.

Pires (2005), assim como Carvalho (1997), comentam sobre o perigo que pode representar a profissionalização do dirigismo desportivo sem uma formação adequada. Referem que, com Dirigentes que estão há mais de quinze anos no sistema desportivo, profissionalizados sem princípios, regras e objectivos corre-se o risco de se gerarem cargos públicos isentos das responsabilidades que lhe são inerentes.

Também Capinussú (2002) fala da importância da profissionalização destes dirigentes desde que sejam submetidos a uma preparação técnico-científica em cursos especializados de gestão desportiva.

Bastos (2003) defende a necessidade de um incremento geral nos estudos, pesquisas e publicações, assim como o intercâmbio entre o meio académico e os profissionais que actuam na área da gestão desportiva. Para que a mesma se desenvolva satisfatoriamente é fundamental que se criem ligações entre quem estuda a gestão do desporto e quem a executa, nomeadamente através de congressos, seminários e cursos abertos à população em geral.

Mintzberg (2007) ressalva a gravidade de formação de gestores exclusivamente de sala de aula. Para este autor, dar formação a pessoas que não têm experiência nenhuma na gestão não garante bons gestores, melhor seria proporcionar formação àqueles que já actuam na área para melhorar os seus desempenhos.

Dentro da óptica da preparação do profissional que irá gerir uma estrutura desportiva, Lacroix e Waser (1999) consideram fundamental a realização de estudos de caso, para que o gestor possa estudar, conhecer e analisar todos os intervenientes das experiências dos outros com o objectivo de utilizar adequadamente o conhecimento adquirido na sua realidade desportiva. Estes autores são defensores de que o gestor de eventos desportivos tem de revelar competências em quatro campos chave: recursos humanos, gestão financeira, marketing e logística técnica e administrativa.

### **2.3.2 - Análise de Cargos**

Com as transformações verificadas recentemente na estrutura funcional das organizações desportivas, foram criados vários nomes para os cargos desempenhados no seio dessas instituições. Para limtar as competências e responsabilidades de cada interveniente é necessária uma descrição e análise de cargos no dirigismo desportivo.

No passado, existiam apenas dois níveis hierárquicos com poder de decisão sobre a gestão das organizações desportivas: o presidente, e o treinador. O primeiro com funções administrativas e financeiras. O segundo com funções de intervenção operacional ao nível do staff, (como a selecção do grupo de jogadores e os planos de treino destinados aos mesmos.). Nos dias de hoje, a dinâmica das organizações foi alterada, implicando uma disposição hierárquica mais complexa resultante do aparecimento de novos cargos e competências dentro das mesmas.

Tal como McCormick (1979), considera-se que a análise de cargos é o processo de obter informação detalhada sobre os cargos.

Esta informação é de grande importância, e de acordo com Cascio (1995), considera-se inclusivamente a análise de cargos como a origem e ponto de partida fundamental para muitas das outras funções relacionadas com a gestão dos RH's.



**Figura 2 - Aplicações possíveis da análise de cargos (Cascio, 1998)**

Na realidade, como se pode verificar na figura 2, a informação obtida através da análise de cargos é importante tanto para o gestor de RH's como para o gestor de linha. Sem esta informação não seria possível realizar, corretamente, o planeamento de RH's e o respectivo recrutamento e selecção. Do mesmo modo, a avaliação do desempenho só será realizada de modo comparativamente equivalente, para os diversos ocupantes do mesmo tipo de cargo, se existir informação sobre as características do cargo, relativamente às quais se possa avaliar o desempenho dos ocupantes.

Por sua vez, a realização de programas de treino só poderá ser elaborada de modo adequado e apropriado às necessidades verificadas, se existir um conhecimento sobre o tipo de exigências de cada um dos cargos, o que só é possível, mais uma vez, através da análise de cargos.

Muitas seriam as relações entre a análise de cargos e as restantes funções da gestão de RH's, para evidenciar ainda mais a importância desta função no âmbito dos RH's, no entanto, importa agora perceber o processo de análise de cargos e como se obtém a informação dos cargos.

Dessler (1997) define análise de cargos como o processo através do qual se determina as funções de cada posto de trabalho e as características das pessoas que devem ser contratadas para ocupá-los. Normalmente, os elementos responsáveis por esta tarefa pertencem ao departamento de recursos humanos e são denominados analistas de cargos (Werther & Davis, 1993). Numa organização de menores dimensões é usual ser o gerente a desempenhar as

tarefas referentes ao recrutamento, selecção e gestão de recursos humanos, com conhecimento próprio acerca das necessidades de cada cargo, pelo que pode não haver trabalho sistemático desenvolvido neste domínio.

Para Chiavenato (1992), a necessidade de descrição e análise de cargos tem a sua origem na divisão e especialização do trabalho. Estas tarefas representam o instrumento que permite às organizações ter uma resposta, mais adequada, às necessidades de recursos humanos (quer em quantidade, quer em qualidade).

Nesta temática, Chiavenato (1990) refere que o cargo é um conjunto de funções, composto por tarefas e deveres, realizadas por uma pessoa com uma posição definida no organograma estrutural da organização, sendo importante definir: (1) o seu nível hierárquico, (2) área ou departamento de acção, (3) o seu superior hierárquico e (4) os seus subordinados.

Apesar da referência a "especificações de cargos", Chiavenato (1992) desenvolve os seus estudos aplicando o termo "análise de cargos" (vocabulário usado pela maior parte dos autores que aborda a descrição e especificação de cargos).

A descrição dos cargos é o processo que consiste em enumerar tarefas e/ou deveres do cargo, o tempo de execução, os procedimentos utilizados para o desempenho das tarefas e as metas a atingir. Seguindo esta linha de pensamento, podemos limitar o conjunto de deveres e responsabilidades de cada cargo. Desta maneira, é-nos possível classificar os aspectos específicos do cargo (título, hierarquia e conteúdo).

A análise dos cargos faz referência às especificações dos mesmos, caracterizando os aspetos extrínsecos ao mesmo, de acordo com alguns requisitos (mentais e físicos, responsabilidades e condições de trabalho).

Pelo exposto, a descrição de cargos corresponde à elaboração de uma lista de tarefas ou funções atribuídas a quem o desempenha. Não tem um formato tipo, embora, na maioria das vezes, contenha a seguinte informação (Dessler, 1997):

- a) Identificação do cargo (título e outros dados breves identificativos: códigos instituídos por lei ou norma, data da última atualização da descrição);
- b) Sumário do cargo (breve descrição que permite perceber as funções principais);
- c) Relações (descrição sucinta das relações verticais e horizontais dentro e fora da organização, decorrentes das funções);
- d) Responsabilidades e deveres (lista detalhada das atribuições do cargo);
- e) Autoridade (limites à tomada de decisão e relação hierárquica);
- f) Standards de performance (determina o desempenho esperado nas atribuições); e
- g) Condições de trabalho (características físicas do posto de trabalho).

Para Armstrong (1999), a descrição de cargos deve conter apenas:

- a) Título do cargo;
- b) Definição dos objectivos do cargo;
- c) Lista das principais tarefas e atividades (ênfase no resultado).

Aspectos como o ambiente de trabalho, responsabilidades, relações, etc. só devem constar, segundo o autor da descrição, se a sua utilização tiver como finalidade a comparação de cargos. Na mesma lógica, informações sobre as qualidades e conhecimentos fazem sentido se o objectivo for o desenvolvimento de programas de formação.

A descrição de cargos é tarefa anterior e obrigatória para que, posteriormente, se torne possível a especificação dos mesmos. De acordo com os dados descritos será possível, identificar quais as competências que um indivíduo terá de ter para responder de forma satisfatória às funções do, referido, cargo.

Para realizar a análise de cargos é essencial recolher informações sobre o cargo em causa e, para isso, deve-se seleccionar a informação relevante e determinar o modo de a obter (Chiavenato, 1991).

Segundo French (1998), existe uma perspectiva tradicional que encara os cargos como entidades relativamente estáticas e independentes da pessoa que os ocupa, pelo que a sua descrição só precisa ser alterada quando o cargo sofre uma transformação profunda. No entanto, o mesmo autor refere outro ponto de vista, aplicável a indivíduos ou grupos de trabalho de grande flexibilidade, que aborda os cargos como entidades em constante mudança, em função das características e competências de quem os desempenha.

Assim, nestes casos, a análise de cargos baseada maioritariamente na descrição das tarefas não será adequada, sendo mais importante valorizar competências mais generalistas como a capacidade de adaptação, experiência e auto-motivação (Carson and Stewart, 1996, citados por French, 1998), ou seja, basear a análise no processo em vez de fazê-lo nas atividades (Cascio, 1998).

Cascio (1998) também refere a tendência para a análise de cargos com valorização da flexibilidade e competência crítica dos indivíduos. Este autor afirma que a característica da alteração do cargo em função de quem o desempenha só foi assumida recentemente. Para ele, a natureza do trabalho pode sofrer alterações provocadas por três motivos:

- a) Tempo (existem cargos sazonais, como o nadador-salvador, por exemplo);
- b) Pessoas (o desempenho de funções varia consoante a pessoa que está designada para o cargo);
- c) Ambiente (a tecnologia tem a capacidade de alterar a natureza do trabalho).

Por sua vez, Armstrong (1999), reforça a importância de considerar a flexibilidade e o trabalho de equipa na descrição de cargos. Defende que não deve ser um estudo extensivo, mas sim fazer referência às colaborações efectuadas pelos responsáveis de cada cargo no alcance das

metas traçadas pela organização. Como complemento deve também estar presentes as funções de cada um e a sua posição na instituição.

**Tabela 1 - Principais características da metodologia de cada autor**

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Chiavenato (1991)</b>	<b>Dessler (1997)</b>	<b>Cascio (1998)</b>	<b>Armstrong (1999)</b>
<b>Informações a recolher</b>	<b>Atividades de trabalho:</b> – Tarefas, processos, procedimentos e responsabilidades – Comportamento humano (avaliação, comunicação e motivação)	<b>Atividades realizadas:</b> - Que atividades? Realizadas por quem? Quando são efectuadas? Quem as executa? - Comportamento humano (comunicação, tomada de decisão, exigência física)	Ênfase na mudança de descrição de cargos para descrição de papéis	Atividades e tarefas do cargo  Propósito do cargo
	<b>Recursos utilizados</b> (equipamentos, outros)	<b>Recursos utilizados</b> (equipamentos, outros)		<b>Fatores organizacionais</b> (estrutura da organização onde o cargo se insere)
	<b>Activos tangíveis e intangíveis</b> (materiais processados, produtos finais, serviços executados e conhecimento aplicado)	<b>Standards de performance</b> (quantidade e qualidade do produto do trabalho)	Basear a análise no processo em vez de fazê-lo nas atividades	<b>Crítérios de desempenho</b> (medidas ou indicadores de desempenho satisfatório)
	<b>Desempenho do cargo</b> (padrão de desempenho e medidas objectivas de trabalho: tempo, volume, outras)  <b>Contexto do cargo</b> (social, organizacional, programação de trabalho, e incentivos)	<b>Contexto do cargo</b> (horário, contexto organizacional e social, incentivos)	Identificação dos aspectos ambientais, de contexto e sociais do trabalho	<b>Fatores de motivação</b> (características do cargo com potencial positivo ou negativo)  <b>Fatores ambientais</b> (condições de trabalho, saúde e segurança)
	<b>Competências exigidas</b> (conhecimentos, experiência, personalidade, características físicas e aptidões)	<b>Competências exigidas</b> (educação, experiência, personalidade, características físicas e aptidões)	<b>Identificação dos aspectos distintivos do cargo</b> (características pessoais, conhecimentos, habilidades)	<b>Atribuições ao cargo</b>

### 2.3.2.1 O processo da análise de cargos

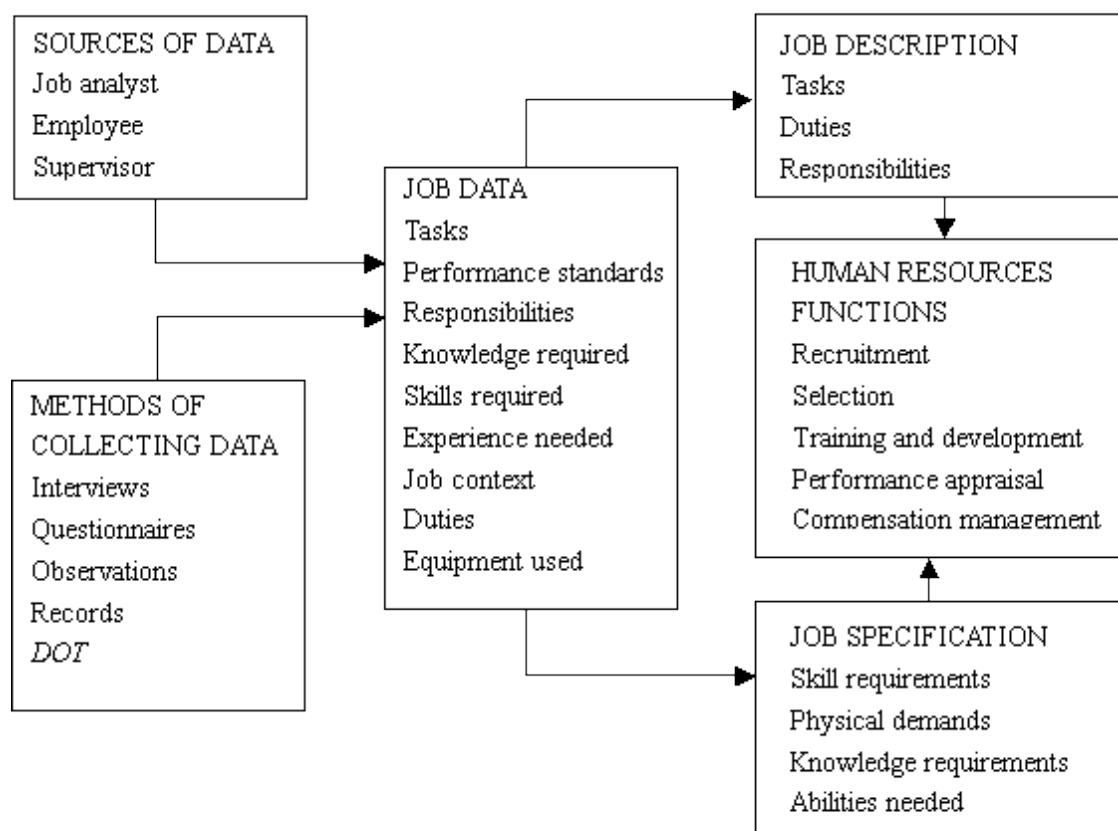


Figura 3: Representação do processo de análise de cargos (Bohlander, G., 1998)

**Fontes de dados** - Para Bohlander (1998), o processo de análise de cargos, representado na figura 3, inicia-se com a identificação das fontes de dados, a saber: o analista de cargos, o próprio ocupante do cargo e o supervisor ou gestor de linha.

**Métodos de recolha de dado** - O momento seguinte consiste na escolha de um ou mais métodos de recolha de dados, como sejam: as entrevistas, os questionários, as observações, os registos ou a Classificação Nacional das Profissões (CNP).

**Dados do cargo** - Os dados dos cargos entretanto recolhidos, são transformados em diversos tipos de informação, obtendo-se assim as tarefas realizadas, os critérios ou padrões de rendimento, as técnicas, conhecimentos, habilidades e experiência necessárias, entre outros aspectos. Representa tudo aquilo que um ocupante de cargo faz.

**Descrição dos cargos** - Esta informação, por sua vez, vai permitir elaborar a descrição dos cargos que não é mais nem menos do que uma lista de tarefas, deveres e responsabilidades características de cada um dos cargos analisados. Representa tudo aquilo que um ocupante de cargo deverá fazer.



**Especificação dos cargos** - É também uma lista elaborada a partir da recolha dos dados do cargo onde se enunciam os conhecimentos, as técnicas, as habilidades e os outros aspectos que o ocupante do cargo deverá possuir. Representa tudo aquilo que um ocupante de cargo deverá saber.

**Padrões de rendimento** - Representam o nível de rendimento esperado e os critérios utilizados para avaliar esse mesmo rendimento. Representa tudo aquilo que um ocupante de cargo deverá saber fazer bem. Todo este processo só terá significado se for utilizado sobre todas as funções da gestão de RH's, para aumentar e melhorar o rendimento da organização e respectiva produtividade.

Chiavenato (1992) distingue três fases na descrição e análise de cargos:

a) Planeamento (fase de escritório)

1. Determinação do cargo a analisar;
2. Elaboração do organograma de cargos;
3. Elaboração do cronograma de trabalho;
4. Escolha dos métodos de análise a aplicar;
5. Selecção dos fatores de especificação (critério da generalidade e da variedade ou discriminação);
6. Dimensionamento dos fatores de especificações (amplitude de variação);
7. Graduação dos fatores de especificações (graus de variação – de 4 a 6);

b) Preparação (pode ser simultânea ao planeamento)

1. Recrutamento, selecção e treino dos analistas de cargos a integrar a equipa;
2. Preparação do material de trabalho (instrumentos de recolha);
3. Preparação do ambiente (autorizações);
4. Colheita de dados (disponíveis sobre o cargo);

c) Execução

1. Recolha de dados através dos métodos escolhidos junto do ocupante do cargo ou com o supervisor imediato;
2. Triagem dos dados obtidos;
3. Apresentação de uma redação provisória dos documentos finais para ratificação;
4. Redacção definitiva da análise de cargo;

## 5. Apresentação do documento definitivo aos órgãos competentes.

Por outro lado, Dessler (1997), diz que o processo de análise de cargos pode ser dividido em seis fases:

- i) Identificar a finalidade da informação recolhida (condiciona o tipo de informação que se pretende e os métodos a utilizar);
- ii) Reunir informação de base sobre a organização e os restantes cargos (organogramas hierárquicos e funcionais em que o cargo esteja envolvido) e sobre o cargo em causa (se existirem descrições e análises anteriores);
- iii) Seleccionar cargos representativos (quando há muitos para descrever e analisar);
- iv) Recolher informação sobre o cargo propriamente dito (atividades, comportamentos exigidos, condições de trabalho, características e habilidades necessárias para o desempenho das funções);
- v) Rever a informação com os envolvidos (indivíduo que desempenha as funções e respetivo supervisor);
- vi) Gerar os dois produtos finais: descrição e especificação de cargos (documentos escritos).

Estes autores acrescentam, ainda, como produto do processo de análise de cargos os padrões de desempenho de cargos, enquanto *“objectivos ou alvos para os esforços do empregado”*, com duas funções distintas: orientar e motivar o detentor do cargo e definir critérios de avaliação de desempenho para os supervisores. A maioria dos autores, referidos, considera estas atribuições dentro do documento de especificações de cargos.

### **2.3.2.2 - Métodos de recolha de dados**

Verificou-se anteriormente que a recolha de dados pode ser efectuada recorrendo a vários tipos de técnicas e procedimentos, não existindo *“a melhor maneira”* para os analisar, dada a sua grande diversidade. Existem assim vários métodos a utilizar de acordo com o cargo que se pretende analisar.

#### **1 - Análise funcional do cargo**

Esta técnica de análise foi desenvolvida pelo Serviço de Formação e Emprego dos Estados Unidos da América. É uma perspectiva quantitativa de análise de cargos, que recorre a um inventário, (descrito na Fig.4), de várias atividades de trabalho relacionadas com todos os tipos de cargo.

Esta técnica, assume que cada cargo solicita a realização de algumas destas atividades de trabalho. Na prática, permite descrever o que é que um trabalhador faz, utilizando para isso a observação e a entrevista ao próprio trabalhador, como forma de recolha de informação.

Seguidamente, esta informação é classificada em três funções gerais, existentes em todos os cargos: 1) dados; 2) pessoas; 3) coisas. Por sua vez, cada uma destas três funções gerais é subdividida formando uma escala de atividades de trabalho.

Dados	Pessoas	Coisas
0 - Sintizar	0 - Aconselhar	0 - Instalar/Preparar
1 - Coordenar	1 - Negociar	1 - Trabalho de precisão
2 - Analisar	2 - Instruir	2 - Controlar operações
3 - Compilar	3 - Supervisionar	3 - Conduzir operações
4 - Calcular	4 - Distrair	4 - Manipular
5 - Copiar	5 - Persuadir	5 - Atender
6 - Comparar	6 - Falar-transmitir	6 - Fornecer-produzir
	7 - Servir	7 - Tratar
	8 - Rceber instruções	

**Figura 4 - Níveis de dificuldade das atividades de trabalho decada uma das três funções gerais de trabalho.**

Os cargos em análise são comparados com a escala de atividades de trabalho, de cada uma das três funções gerais. Após esta comparação, obtém- -se o nível funcional que o cargo ocupa na escala, bem como a percentagem de participação que este nível tem no cargo.

O resultado final da aplicação deste método é um cargo avaliado quantitativamente, facilmente utilizado para descrever os conteúdos dos cargos e fundamentar as descrições e especificações dos mesmos.

## **2 - *Questionário de análise das posições***

Tal como é descrito por Bernardin e Russel (1993) o questionário de análise das posições (QAP) ou “position analysis questionnaire” (PAQ), como é designado originalmente, é um questionário padrão que analisa as atividades nos cargos, através de 194 tarefas ou elementos. Estes 194 elementos encontram-se distribuidos por seis categorias: input de informação, processos mentais, output do trabalho, relacionamentos com outras pessoas, contexto e outras características do cargo.

Utilizando esta escala de cinco pontos determinar-se-á, através do questionário, o grau de envolvimento, (caso exista envolvimento), das diferentes tarefas ou elementos na realização de um determinado cargo. O resultado obtido é de natureza quantitativa podendo ser submetido a análises estatísticas.

Representação das seis categorias do QAP, pelas quais se distribuem os 194 elementos dos cargos	
<b>Input de Informação</b> <b>1. Input de informação</b> <b>1.1 Fontes de informação do cargo</b> Classifique cada um dos seguintes itens no que respeita ao grau em que ele é usado pelo funcionário como uma fonte de informação na realização do seu trabalho. <b>1.1.1 Fontes de informação visual do cargo</b>	<b>Grau de utilização - U</b> <b>NA - Não se aplica</b> <b>1 - Pouco frequente</b> <b>2 - Ocasional</b> <b>3 - Moderado</b> <b>4 - Considerável</b> <b>5 - Muito frequente</b>
<b>1 U Material escrito (livros, relatórios, circulares, artigos, instruções do cargo, etc...)</b> <b>2 U Material quantitativo (material relacionado com quantidades, tais como gráficos, cálculos, especificações, tabelas de números, etc...)</b> <b>3 U Material gráfico (figuras ou material semelhante usado como fonte de informação, como por exemplo desenhos, diagramas, mapas, fotografias, vídeo, TV, etc,...)</b> <b>4 U Modelos/dispositivos relacionados (modelos, exemplos, etc..., usados como fonte de informação quando observados durante utilização; não incluir aqui materiais descritos no anterior ponto 3)</b> <b>5 U Mostradores visuais (relógios, sinais de luzes, mostradores, manómetros, radares, scanners, etc...)</b> <b>6 U Dispositivos de medida (Réguas, compassos, manómetros de pressão, escalas, termómetros, etc..., utilizados para obter informação visual acerca de medições físicas; não incluir dispositivos descritos no anterior ponto 5)</b> <b>7 U Dispositivos mecânicos (instrumentos, equipamentos, maquinaria, e outros dispositivos mecânicos que são fonte de informação quando observados durante a sua utilização ou operação)</b> <b>8 U Materiais em processamento (partes, materiais, objectos, etc..., os quais são fonte de informação quando estão a ser modificados, trabalhados, ou processados, tais como peça sendo modificada num torno, por solas novas nos sapatos, farinha de pão quando está a ser amassada, etc...)</b> <b>9 U Materiais que não estão em processamento (partes, materias, objectos, etc..., que não estão no processo de transformação ou modificação, os quais são fontes de informação quando estão a ser inspeccionados, manipulados, embalados, distribuídos, ou seleccionados, etc..., tais como itens ou materiais de um inventário, armazenagem, ou canais de distribuição, etc...)</b> <b>10 U Aspectos da natureza (encostas, campos, amostras geológicas, vegetação, formação das nuvens, e outros aspectos da natureza que são observados ou inspeccionados para fornecer informação)</b> <b>11 U Aspectos do envolvimento realizados pelo Homem (estruturas, edifícios, pontes, auto-estradas, portos, caminhos de ferro, e outros aspectos realizados pelo homem ou aspectos alterados do envolvimento exterior, os quais são observados ou inspeccionados para fornecer informações sobre o cargo; não considere equipamento, máquinas, etc..., que um indivíduo utilize no seu trabalho, tal como foi referido no ponto 7)</b>	

Figura 5 - 6 Categorias do QAP (Origem: Position Analysis Questionnaire, Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907, 1989)

### 3 - Método dos incidentes críticos

Tal como o nome indica, o objectivo deste método é identificar as tarefas críticas do cargo. Entende-se por tarefa crítica os deveres e responsabilidades importantes, realizados/as pelo ocupante do cargo determinante de um rendimento, excepcionalmente bom ou excepcionalmente mau, que por sua vez leva ao sucesso ou ao insucesso no cargo.

A informação sobre as tarefas críticas do cargo, pode ser obtida utilizando a entrevista com o funcionário, com o respectivo gestor ou, ainda, através de um relatório escrito pelo próprio funcionário. Supondo que lhe seria realizada uma entrevista, solicitando-lhe a descrição do seu cargo, com referência ao que faz, como faz e que equipamentos e instrumentos utiliza para o fazer.

Após a recolha dos dados, o analista de cargos identifica, separa e escreve descrições de tarefas ou elementos que representam significativas e importantes atividades de cargo.

Para cada cargo o analista encontra cerca de cinco a dez descrições importantes. O resultado final é dado por frases escritas, representando tarefas descritas de forma clara, completa e de fácil compreensão para todos aqueles que não estão familiarizados com o cargo. Este é um método de análise de grande importância, pois indica ao analista de cargos como se deverá concentrar nos comportamentos dos funcionários que são críticos para o sucesso no cargo.

A análise de cargos resulta em documentos que podem servir de apoio a variados departamentos:

Ao nível dos recursos humanos pode ser útil para: aconselhar no recrutamento de determinado segmento de mercado, ajudar na realização dos anúncios ou mesmo orientar o entrevistador e o candidato em relação ao que se pretende no momento da escolha. Posteriormente, na fase de selecção, pode servir de suporte de aconselhamento do candidato ao qual corresponde o perfil ideal para a posição.

No constante processo de formação ajuda a adaptar os conteúdos aos intervenientes, assim como a determinar tarefas prioritárias, designando um maior ou menor, período de tempo consoante a relevância das mesmas.

Possibilita, igualmente, uma comparação com os restantes cargos da organização, nomeadamente numa perspectiva de equidade salarial de acordo com as características dos cargos intra e inter-departamentos (ou mesmo entre organizações).

Regula a atividade do funcionário, assim como a do supervisor, servindo de recurso para a definição do padrão de qualidade. Pode, noutros casos, ser usado para determinar os caminhos a seguir para progredir na carreira (nesse cargo).

Para French (1998), como consequência das várias utilizações possíveis deste instrumento, algumas organizações têm duas descrições distintas para cada cargo. Uma, mais resumida, utilizada para as questões de planeamento de recursos humanos e outra, mais detalhada, para as situações de formação em avaliação.

O maior conhecimento das características e limitações de um cargo pode ter influência na diminuição dos riscos que algumas tarefas podem ter associadas (higiene e segurança no trabalho), ou pode ser o início de uma conciliação quando há desacordo entre quem desempenha as funções e quem as supervisiona. Da mesma forma, pode fazer com que sejam descobertas tarefas necessárias à organização, mas que não estejam (ainda) integradas nas funções dos cargos existentes.

O controlo dos dados recolhidos é importante para evitar erros. É comum recorrer aos indivíduos que ocupam os cargos para a recolha de dados e, à partida, as informações recolhidas serão verdadeiras, mas se, por exemplo, um indivíduo sabe que da sua descrição das tarefas poderá resultar um reajustamento no ordenado, pode ser levado a exagerar algumas competências (Sherman, Bohlander e Snell, 1998). Assim, é importante a confirmação desses dados, por exemplo, através do recurso ao supervisor desse trabalhador ou a outros

elementos familiarizados com o cargo. Para além destas fontes de dados, Armstrong (1999) refere ainda a relevância de consultar manuais de procedimentos ou de formação existentes na organização.

Segundo French (1998), uma descrição de cargos desenvolvida sem erros pode evitar: o afastamento de candidatos mais adequados que julgam não corresponder ao pedido (ou, na mesma linha de pensamento, atrair candidatos com perfis inadequados); erros nos elementos dos recursos humanos que não tenham conhecimento sobre o cargo para além do que está escrito na descrição; a diminuição da eficácia dos programas de formação e a aquisição de níveis de desempenho inadequados. Por isso, será relevante rever a descrição e análise de cargos regularmente, de forma a mantê-la adequada à realidade, pois os cargos não são estáticos (Sherman, Bohlander e Snell, 1998).

Os métodos utilizados para descrição e análise dos cargos podem ser: (1) observação directa, (2) elaboração de um questionário, (3) entrevista directa e (4) métodos mistos. Estes instrumentos são fundamentais para elaboração de uma classificação das profissões.

### **2.3.3 - Classificação Nacional das Profissões**

A Classificação Portuguesa das Profissões de 2010, abreviadamente designada por CPP/2010, elaborada a partir da Classificação Internacional Tipo de Profissões de 2008 (CITP/2008) pelo Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE, I.P.), com a colaboração das entidades em anexo, destina-se a substituir a Classificação Nacional de Profissões de 1994 (CNP/94) do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) harmonizada com a CITP/1988.

Este documento é uma mais-valia no que se refere à definição das profissões relacionadas com o futebol, com particular incidência nos cargos directivos desempenhados pelos dirigentes desportivos de futebol que exercem funções enquanto gestores desportivos profissionais.

Com o objectivo de limitar o âmbito de intervenção considerado nesta lista de profissões, abordaremos o cargo de Diretor Desportivo, mas pelo simples fato deste cargo não reunir um consenso na área do futebol, optámos por incluir também nesta listagem, cargos administrativos que estejam ligados directamente à função de DD.

#### **2.3.3.1 - Diretor Desportivo**

Diretor Desportivo, em sentido lato, não é um conceito exato. Qualquer pessoa que faça parte da direcção de uma organização desportiva pode ser referida como tal. Por outro lado, no sentido estrito do conceito, refere-se a um cargo de direcção executiva intermédia, de acordo com o estatuto de gestor desportivo profissional.

Recorrendo, mais uma vez, à lei de bases do desporto (Lei nº30/2004), mais precisamente ao artigo 35º, vemos o destaque atribuído às funções de dirigente desportivo, onde está inserido

o Diretor Desportivo, especificamente na organização da prática desportiva e na salvaguarda da ética desportiva, devendo assegurar as condições necessárias inerentes à sua missão social.

Dentro do mesmo artigo, mas noutro ponto, somos encaminhados para a consulta de dois documentos de grande relevância para o nosso trabalho. Um, sobre as medidas de apoio para os dirigentes desportivos em regime de voluntariado e outro sobre o enquadramento normativo da função de gestor desportivo profissional.

No futebol português atual, ainda se notam algumas diferenças em relação ao conceito apresentado, mesmo no designado futebol profissional, por razões internas às organizações. Mas muitos são os casos onde o cargo intermédio (de direcção ou não), operacional e em regime profissional, existe.

O DD está a assumir-se como um gestor desportivo profissional, com intervenção dominante na direcção executiva do futebol dos clubes ou SAD's, com particular ênfase na dimensão desportiva, podendo mesmo, em alguns casos, assumir responsabilidades na dimensão administrativa e/ou financeira.

Assim, o diretor desportivo deve:

1. Conhecer muito bem a missão, cultura, valores, objectivos e recursos disponíveis;
2. Ter um compromisso para com o clube demonstrando uma participação pessoal em todo o processo;
3. Ter uma perspectiva estratégica do projecto do clube enquanto organização, na sua posição de decisor competente;
4. Ter motivação e determinação a longo prazo;
5. Ter capacidade de planear, organizar, dirigir e controlar todas as atividades do clube, ou de atribuí-las a alguém com capacidade para tal, dando poder, delegando e motivando os seus colaboradores;
6. Ter capacidade de aprendizagem organizacional contínua, uns com os outros, perante a experiência de implementação das atividades do clube e abertura de espírito para as novas realidades causadas pela globalização;
7. Ter a capacidade promover a satisfação dos desportistas, dos patrocinadores e dos clientes internos do clube, de acordo com os objectivos propostos inicialmente, respeitando as normas de qualidade e segurança e sem desperdício de recursos;
8. Ter a capacidade de criar e inovar no sentido de solucionar os problemas que apareçam com os olhos postos no futuro e na sustentabilidade do clube;
9. Ter responsabilidade social e organizacional pelos temas do ambiente, sociedade, ética, formação, saúde e família;
10. Saber avaliar o bom, óptimo e excelente, conhecendo em cada caso os limites e recursos e o desafio máximo a alcançar com base neles, sem prejudicar o clube.

11. Ter capacidade de propor novas soluções perante a nova realidade da sociedade, dos patrocinadores, dos desportistas;
12. Ter a capacidade de gerir a “cultura do clube”, de acordo com o seu conhecimento organizacional e o seu capital intelectual, do melhor modo;

Nos clubes de futebol de pequena dimensão, as atividades de gestão são assumidas pelo(s) presidente(s) da direcção, pelo chefe de departamento de futebol e outros diretores, sob uma direcção executiva que (normalmente) funciona em regime de voluntariado.

Com o aumento das exigências desportivas e organizativas, é quase natural a procura de soluções que vão ao encontro da profissionalização, com elementos a trabalhar a tempo inteiro para o sucesso da organização.

### ***2.3.3.2 - Diretor Geral (Grupo 1120.0)***

Pela Classificação Portuguesa das Profissões (2010), as tarefas e funções do cargo de diretor geral consistem, particularmente, em:

- Planear, dirigir e coordenar as atividades da empresa
- Rever operações e resultados da empresa e enviar relatórios ao conselho de administração e direcção
- Determinar objectivos, estratégias, políticas e programas para a empresa
- Elaborar e gerir orçamentos, controlar despesas e assegurar a utilização eficiente dos recursos
- Monitorizar e avaliar o desempenho da empresa
- Representar a empresa em encontros oficiais, reuniões do conselho de administração, convenções, conferências e outros encontros
- Seleccionar ou aprovar a admissão de quadros superiores da empresa
- Assegurar que a empresa cumpre as leis e regulamentos em vigor

Este grupo inclui, nomeadamente, presidente do conselho de administração (SAD's), diretor geral executivo que integram o conselho de administração das empresas ou organizações aqui incluídas.

Ainda podemos encontrar na CPP o grupo 1431.0 que descreve a profissão de 'Diretor e gerente dos centros desportivos, recreativos e culturais'.



### **2.3.3.3 - Dirigente de Organizações de Interesse Especial (Grupo 1114.0)**

Pela Classificação Portuguesa das Profissões (2010), as tarefas e funções do cargo de dirigente de organizações de interesse especial consistem, particularmente, em:

- Determinar e formular políticas, regras e regulamentos da organização
- Planear, dirigir e coordenar as atividades da organização
- Rever operações e resultados da organização, enviar relatórios aos órgãos de administração, de direcção, membros da organização e entidades financiadoras
- Promover e negociar interesses da organização e dos seus membros
- Assegurar que os sistemas e procedimentos para controlo do orçamento estão a ser desenvolvidos e implementados
- Monitorizar e avaliar o desempenho da organização
- Representar a organização em contatos oficiais, reuniões do conselho de administração e outros encontros e fóruns.

Inclui, nomeadamente, dirigentes de associações desportivas e culturais, mas não inclui diretores de centros desportivos.

### **2.3.4 - Funções e tarefas do gestor**

De acordo com Mintzberg (1992), um gestor é "uma pessoa encarregada de uma organização ou de uma sub unidade dessa organização".

Tem sido comum dividir as funções do gestor em: planeamento (definir estratégias e objectivos); organização (poder de decisão e designação de trabalho); liderança (motivar, resolver conflitos) e controlo (supervisão de desempenho). Na opinião de Pires (2005), isto não passa de uma atribuição das funções genéricas de um administrador, identificadas por Henry Fayol, nos anos vinte do século passado.

No livro "Management: Tasks, Responsibilities, Practicies" de Peter Drucker (1973), o autor define cinco tarefas básicas de um gestor: 1) fixar objectivos; determiná-los; definir acções prioritárias e que meios, técnicos e humanos são necessários para os atingir; 2) organizar, analisar o trabalho, dividi-lo em processos e tarefas, recrutar as pessoas certas para o realizar; 3) comunicar, motivar as pessoas e delegar responsabilidades; 4) gerir o desempenho da empresa e dos indivíduos; e 5) desenvolver o talento e as competências das pessoas (incluindo as suas).

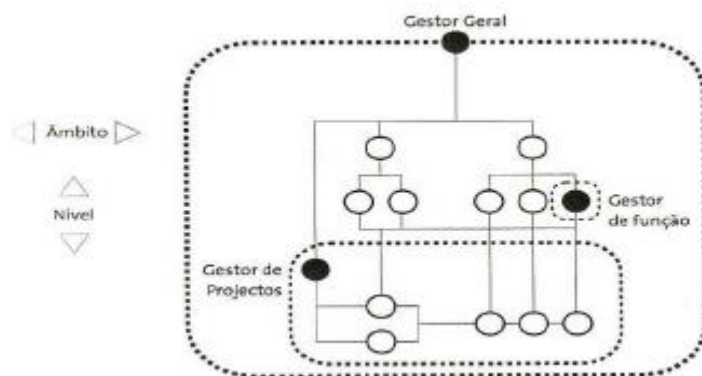
Gerir pressupõe o conhecimento de um conjunto de competências de gestão, mas o domínio dessas competências ajustadas a uma determinada tecnologia. Portanto, quando se trata de

perspectivar as tarefas de um gestor é necessário, antes de tudo, conhecer e compreender o ambiente em que a organização está envolvida. Assim se compreende que para gerir seja o que for é necessário ter da actividade em causa o conhecimento da sua tecnologia e o contexto onde ela opera (Pires, 2005).

A partir da ideia inicial de Mintzberg, Pires (2005) organizou as funções e as tarefas do gestor, ajustando a terminologia para melhor se adaptar à nossa realidade:

- i) Concepção; tecnologia, criatividade e prospectiva.
- ii) Informação; recolha, tratamento, e disseminação.
- iii) Inter-relação; liderança, ligação e representação.
- iv) Decisão; empreendimento, resolução de problemas, locação de recursos e negociação.

Perante a diversidade de postos de trabalho, com determinados perfis de funções e tendo em atenção a estrutura das organizações, Pires (2005) classificou os gestores quanto ao âmbito de responsabilidade em: gestores gerais, gestores de projectos e gestores de funções; quanto ao nível de responsabilidade em: gestores de topo, gestores intermédios e gestores de primeira linha.



**Figura 6 - Âmbito e nível de responsabilidade dos gestores (Pires, 2005)**

Relacionando o âmbito e nível de responsabilidade com a capacidade intuitiva, Pires (2005) declara que quanto mais elevado é o âmbito e o nível de responsabilidade, mais se espera da capacidade intuitiva da parte dos gestores. Pelo contrário, quando se desce na estrutura hierárquica, mais as capacidades técnicas devem prevalecer sobre as políticas.

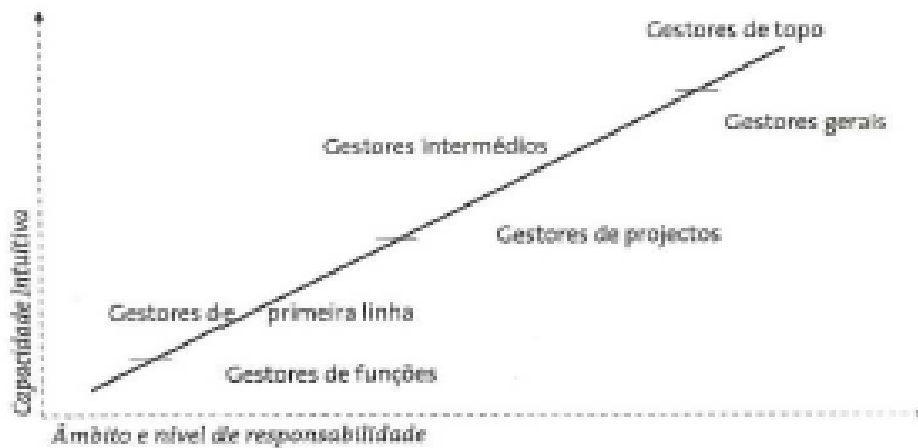


Figura 7 - Capacidade intuitiva x Nível Responsabilidade (Pires, 2005)

#### 2.3.4.1 - Gestão de Recursos Humanos

A essência da gestão está na tomada de decisões, pois definir orientações e assumi-las é decidir. No essencial, o gestor tem por função tomar decisões. Isto é, decidir quais os objectivos a prosseguir e qual a sua relevância; quais as estratégias a considerar e as táticas a aplicar; como organizar os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis; como orientar os colaboradores, e como analisar em que medida as realizações correspondem ao planeamento efectuado (Pires, 2005).

O fato de um gestor realizar tarefas e alcançar objectivos por intermédio de pessoas constitui o núcleo básico da gestão de pessoas. Saber gerir pessoas (recursos humanos) é, portanto, vital para a excelência das tarefas e para o pleno alcance de objectivos (Chiavenato, 2004)

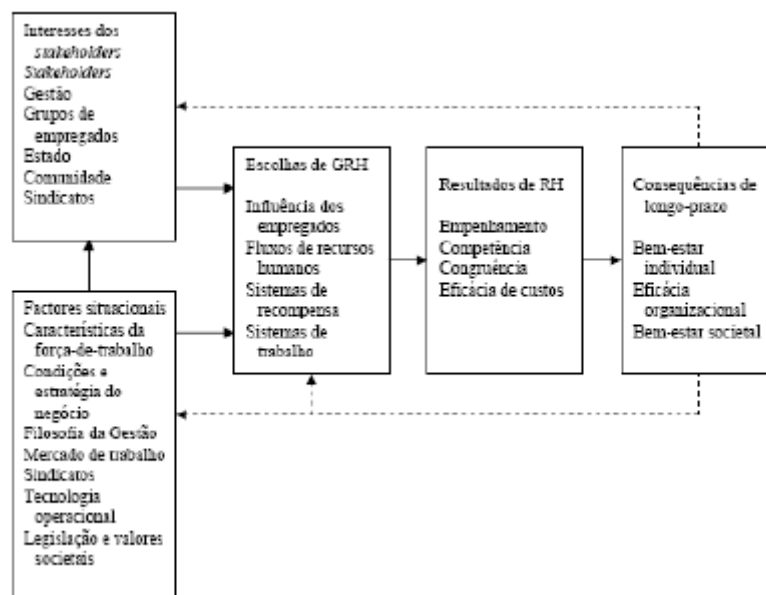
Tichy, Fombrun & Devanna (1982) vêem a gestão de recursos humanos como uma "ferramenta complementar de gestão que pode ser usada para facilitar a implementação de estratégias", tomando como pano de fundo a crescente complexidade e ritmo de mudança enfrentado pelas organizações.

O modelo apresentado por estes autores representa um sistema de gestão de recursos humanos, que consiste num ciclo sequencial de quatro componentes - a selecção, a avaliação, a recompensa e o desenvolvimento - que giram em torno do desempenho desejado. O argumento principal desta proposta, que inspirou todo um conjunto de investigadores a desenvolver a área de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, é que aquelas componentes devem ser postas em prática de acordo com os objectivos estratégicos da organização, de forma a garantir o sucesso das estratégias organizacionais.



**Figura 8 - Gestão estratégica e Pressões do ambiente (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982)**

O outro trabalho propulsor da gestão de recursos humanos foi desenvolvido por Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1999) da Harvard Business School. Este modelo leva em conta uma multiplicidade de interesses (dos accionistas, da gestão, dos trabalhadores, do Governo, da comunidade e dos sindicatos) e de fatores situacionais (por exemplo, a estratégia do negócio, a filosofia de gestão...) que influenciam as políticas de gestão de recursos humanos. Boxall (1993) qualifica este trabalho de intelectualmente significativo e diz representar um avanço importante em relação aos textos da tradicional gestão do pessoal. Efetivamente, ao contrário de Tichy, Fombrun & Devanna, que consideraram o seu modelo uma "ferramenta de gestão" e se centram sobretudo na forma do sistema de gestão de recursos humanos e no seu alinhamento com a estratégia da organização, os investigadores de Harvard detalham consideravelmente o conteúdo da gestão de recursos humanos, efectuando claros juízos de valor e assumindo a sua proposta como "uma forma de pensar, não "uma ferramenta mecanicista de análise" (por Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1999)



**Figura 9 - Mapa do Território da Gestão de Recursos Humanos (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walon, 1999)**

Como podemos verificar, a gestão de recursos humanos evoluiu com especial ênfase na segunda metade do século XX. Em certa medida, em articulação estreita com a teoria e comportamento organizacional, partilhando os pontos altos e baixos da evolução desta ciência dedicada ao estudo das organizações (Neto, 2001)

Assim, as pessoas que trabalham numa organização têm sido encaradas de diversas maneiras. De "engrenagem" sujeita ao determinismo cego de uma máquina, passaram a ser cidadãos, parceiros activos, e agora elevados a fator estratégico. Este carácter estratégico atribuído ao fator humano traduz o aspecto mais relevante da gestão de recursos humanos na atualidade (Bilhim, 2006)

#### ***2.3.4.2 - Gestão de Recursos Humanos no Desporto***

No âmbito do desporto, vários estudos utilizaram o modelo de Mintzberg (1975) sobre as funções e responsabilidades dos administradores do desporto universitário (Parker, 1986; Quarterman, 1994; Armstrong-Doherty, 1995).

Um estudo relevante neste contexto é atribuído a Danylchuk e Chelladurai (1999), sobre as funções do gestor desportivo no meio universitário do Canadá (Intercollegiate Athletics Organizations), sobre a importância, tempo dispendido e responsabilidade destes, relativamente a algumas atividades de gestão.

Os resultados mostraram que as tarefas destes gestores eram preenchidas, maioritariamente, com atividades associadas à distribuição de recursos (orçamentos, instalações e pessoal) para diferentes modalidades e equipas, resolução de assuntos relacionados com pessoal técnico (supervisão e avaliação de rendimento), gestão de conflitos e acompanhamento de questões da vida dos atletas. Outras tarefas como quadros competitivos, recolha de informação e atividades de rotina foram consideradas menos importantes e da responsabilidade dos gestores assistentes, que trabalhavam na sua dependência hierárquica.

O estudo de Lambrecht (1987) sobre a atividade de gestores de clubes desportivos, considerou como competências mais importantes, a liderança, a organização, comunicação, conhecimento do público e a gestão financeira das atividades do clube.

Schilaneck (2005), comparou clubes desportivos profissionais da Alemanha e Estados Unidos da América, para encontrar alguns indicadores, chave, relacionados com o sucesso económico destas organizações. Este autor refere os seguintes indicadores: (i) organização; (ii) controlo financeiro; (iii) relações com clientes; (iv) sistema de comunicação e imagem para o exterior; (v) gestão de RH; (vi) liderança e comunicação interna.

Em Portugal, Marcelino (1997) realizou um estudo sobre as funções do diretor técnico nacional, de várias federações desportivas. Soares & Correia (2006) destaca o papel do diretor técnico de algumas associações de modalidade.

Mais recentemente Claudino (2002) procurou saber como é que, no dia-a-dia, os gestores desportivos de nível operacional, integram a gestão, os aspectos técnicos e operacionais do desporto e as novas tecnologias da informação, no seio da Federação Portuguesa de Futebol.

Outro aspeto que tem merecido destaque na investigação, está directamente relacionado com a legislação desportiva em Portugal, em geral, e com a regulamentação do desporto profissional em particular (Meirim, 1997; Carvalho, Oliveira e Sarmento, 2004; Carvalho, 2004).

Estas diferentes questões que preocupam os gestores de desporto têm vindo a ocupar um lugar de destaque em diversos estudos no âmbito da gestão do desporto.

Aliás, é interessante verificar o percurso realizado neste domínio, como área recente de investigação, cuja afirmação é notória nos últimos anos na América do Norte, na Europa e muito em particular no nosso país.

Será interessante, portanto, analisar o percurso desenvolvido pela gestão do desporto em Portugal. Não podemos esquecer o seu principal mentor, Gustavo Pires, que deu início aos primeiros contornos da gestão do desporto entre nós. Pires (1998a, 1998b); Pires e Lopes (2001), Pires e Elvin (2000) afirmam e defendem a autonomia científica e social da gestão do desporto, preocupam-se com a definição do conceito de gestão do desporto, reflectem sobre os novos desafios, mobilizam um conjunto de pessoas que em trabalho de equipa contribuem para o mesmo fim: afirmar a gestão do desporto como área especializada de investigação em desporto, abrindo novos horizontes para a intervenção profissional neste domínio.

### **2.3.5 - Estrutura das organizações**

A organização é uma grande força da sociedade atual. Nascemos e morremos dentro de organizações e quase tudo o que acontece entre os dois fatos envolve organizações formais de uma maneira ou de outra (Daft, 2002; Mintzberg et al., 2006; Jones, 2010). Diariamente estamos em contato com organizações, se não participamos nelas como membros, somos afectados como clientes, pacientes, consumidores ou cidadãos (Chiavenato, 2010)

A vida da população depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho de pessoas. Todas as organizações são constituídas por recursos humanos que realizam atividades e esforços coletivos, e recursos não-humanos como físicos e materiais, financeiros e tecnológicos. Mas nenhuma é igual à outra, visto que cada organização tem seus objectivos, pessoal, atividades, ideologia, problemas etc. (Chiavenato, 2003).

A organização é uma unidade coordenada composta, no mínimo, por duas que trabalham para atingir uma meta comum ou um conjunto de metas (Gibson et al., 2006). É um sistema cooperativo racional, onde as pessoas se dispõem a cooperar entre si de maneira racional e intencional para alcançar objectivos e proporcionar resultados que individualmente não teriam possibilidade de realizar (Chiavenato, 2010), além de necessariamente interagir com o ambiente externo, como clientes, fornecedores e concorrentes (Daft, 2002).

As relações entre indivíduos e grupos nas organizações criam expectativas para o comportamento individual, gerando a necessidade de desempenhar papéis. Alguns devem desempenhar papéis de liderança, enquanto outros de seguidores (Gibson et al., 2006). Para isso, a organização é dividida em seis partes básicas: centro operacional, linha hierárquica, vértice estratégico, tecnoestrutura, equipa de apoio e ideologia (Mintzberg et al. 2006) (figura 9).

Segundo Mintzberg et al. (2006), na base de qualquer organização estão os operadores, as pessoas que desempenham o trabalho básico de fabricar produtos e prestar serviços formando, assim, o centro operacional.

As organizações, excepto as mais simples, exigem pelo menos um gestor a tempo inteiro que ocupe o que podemos chamar de vértice estratégico, de onde todo o sistema é supervisionado. À medida que a organização cresce, são necessários mais gestores, que constituirão a linha hierárquica. Estabelecendo uma linha hierárquica entre o centro operacional e o vértice estratégico, ficam encarregados de estabelecer metas e estratégias para atingi-las.

Ainda, em organizações mais complexas e fora da linha hierárquica, encontram-se a tecnoestrutura (quando é necessário outro grupo de pessoas que também desenvolvem tarefas administrativas, chamadas de analistas), a equipa de apoio (unidades auxiliares que fornecem serviços internos) e, por fim, uma ideologia, que a diferencia das outras organizações.

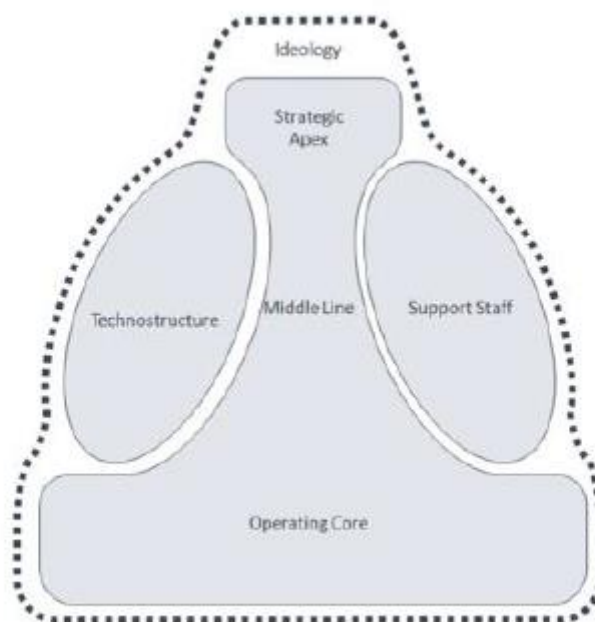


Figura 10 - Estrutura das organizações (Mintzberg, 2006)

Até este momento abordámos a organização como uma entidade social (ex: clube, hospital). Mas, para Pires (2007), organização pode assumir diferentes significados, como na frase: "A organização, faz a organização da organização".

As diferentes perspectivas de entendimento e utilização do conceito são:

1. Ato de organizar, função administrativa que determina e agrupa as atividades necessárias ao alcance dos objectivos e as atribui às respectivas posições e pessoas;
2. Estrutura organizacional, ou seja, o conjunto de órgãos e pessoas que constituem a parte administrativa da organização.

### ***2.3.5.1 - Organizações Desportivas***

As organizações desportivas surgem a partir do associativismo, introduzido pelo inglês Thomas Arnold no século XIX. As primeiras instituições desportivas foram ligadas ao atletismo e ao remo.

Atualmente, existem diversas organizações do desporto e diferentes formas de agrupá-las. A seguir serão apresentadas as classificações de alguns autores de diferentes países.

Roche (2002), em Espanha, classifica as organizações desportivas em quatro grupos:

- Organizações desportivas públicas;
- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos;
- Empresas de serviços desportivos;
- Sociedades anónimas desportivas.

Nos Estados Unidos da América, Pitts & Stotlar (2002) dividem as organizações desportivas, separando por práticas desportivas, em:

- Organizações desportivas de iniciativa privada;
- Organizações desportivas detidas pelo governo;
- Organizações desportivas detidas por sócios;
- Organizações desportivas não-lucrativas;
- Escolas de desporto;
- Academias de fitness e desportos.

Já Rezende (2000), no Brasil, releva o carácter social da organização, dividindo-a em dois grandes grupos:

- Organizações que existem em função da atividade física, desportiva e de lazer (entre eles: clubes e associações exclusivas desportivas; academias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comités);
- Organizações que possuem sectores focados na atividade física, desportiva e de lazer (exemplos: câmaras municipais, clubes sociais, e sindicatos).



Nota-se que, apesar de países distintos, todos os autores destacam as organizações desportivas públicas, reforçando a importância do Estado no desporto.

## 2.4 - Estudos empíricos realizados

Apresenta-se, de seguida, um resumo dos estudos já efetuados internacionalmente e em Portugal sobre o perfil profissional de cargos e profissões no Desporto.

### 2.4.1 - Investigações portuguesas

A produção académica em Portugal dá ênfase a diferentes contextos profissionais, como se pode observar na tabela 2.

**Tabela 2 - Resumo da produção académica em Portugal**

<b>Autor (Ano)</b>	Marcelino, J. (1997)	Vaz, F. (2001)	Costa, P. (2002)	Duarte, J. (2004)	Maçãs, V. (2006)	Silva, L (2007)	Joaquim, B. (2010)	Brochado, A. (2012)
<b>Objectivo do Estudo</b>	Estudar o perfil de funções dos diretores técnicos nacionais das federações desportivas	Identificar as funções e competências dos gestores de piscinas	Analisar conteúdo funcional dos gestores desportivos dos municípios portugueses	Identificar o perfil funcional dos dirigentes desportivos responsáveis por equipas dos escolões de formação no distrito de Setúbal	Determinar o perfil profissional (competências) e as atividades do diretor desportivo nas organizações desportivas de futebol	Procurar compreender o papel do treinador de futebol na Gestão de Recursos Humanos das equipas da Liga Portuguesa de Futebol Profissional	Delinear o perfil funcional de competências do Técnico Superior de Desporto que exerce a sua atividade profissional em municípios	Determinar o perfil do árbitro de futebol
<b>Amostra</b>	24 Diretores	19 Gestores	174 Gestores Desportivos municipais	-	69 Diretores Desportivos	9 Treinadores Primeira Liga e 3 Segunda Liga	50 profissionais	10 árbitros e 5 peritos em arbitragem
<b>Instrumento de Pesquisa</b>	Questionário	Questionário	Questionário	Questionário	Questionário e entrevistas	Entrevistas	Questionário e entrevistas	Entrevistas
<b>Funções e competências identificadas</b>	- Planeamento; - Organizar e gerir atividades e documentos; - Participar em reuniões e formações.	- Aumentar o recrutamento e formação do pessoal; - Estudar as necessidades dos utentes; - Promover atividades; - Controlar projectos.	- Planeamento de projectos, de modelos de intervenção e de políticas desportivas da autarquia; - Supervisão e acompanhamento dos programas.	- Comunicar; - Estabelecer relações interpessoais; - Controlar projectos e atividades.	- Gerir processos financeiros e de liderança; - Angariar financiamentos; - Avaliar; - Resolver assuntos de jogadores e definir staff.	- Recrutamento e retenção de jogadores; - Dificuldades/ Obstáculos; - Definição de objectivos; - Definição de recompensas; - Resultados.	- Docência/ leccionação; - Planeamento/ Organização - Coordenação; - Avaliação.	- Preparação técnica; - Preparação mental - Proposta de modelo de formação

O Quadro 3 evidencia que as investigações portuguesas já existiam no final da década de 90, e aumentaram no século XXI. Ocorrem em diferentes contextos profissionais do sector desportivo, como por exemplo, municípios, organizações desportivas e cargos específicos, sendo notório que o instrumento de recolha de dados mais frequente em investigações mais antigas foi o questionário, mas que pesquisas mais recentes introduzem também entrevistas.

A variedade de amostras utilizadas é prova do vasto leque de profissionais que estão presentes no âmbito desportivo. Os vários estudos utilizaram amostras diferentes, desde gestores (Vaz, 2001; Costa, 2002) e dirigentes (Marcelino, 1997; Maças, 2006) desportivos, a cargos específicos dentro do fenómeno desportivo como são os casos dos treinadores (Silva, 2007) e dos árbitros (Brochado, 2012). Em termos de número, a maior amostra é de 174 gestores desportivos (Costa, 2002), enquanto a menor incorporou 19 (Vaz, 2001).

Dentro da caracterização do perfil do gestor desportivo vemos a importância dada ao planeamento e à organização em pesquisas mais antigas (Marcelino, 1997; Costa, 2002), comparativamente a publicações mais recentes que dão ênfase a outro tipo de valências, como a comunicação e integração de recursos humanos e financeiros (Duarte, 2004; Maças, 2006).

Uma conclusão que retirámos dos trabalhos analisados é a diferenciação que cada vez mais se observa nas pesquisas. Existem cada vez mais pessoas interessadas no fenómeno desportivo em Portugal e nos múltiplos cargos que o mesmo oferece. Assim, já temos provas de estudos de funções específicas como sejam os cargos de treinador (Silva, 2007) e de árbitro (Brochado, 2012), algo que não era uma realidade no século XX.

#### 2.4.2 - Investigações internacionais

A nível internacional, as investigações referem-se a diferentes profissionais com funções na área de gestão do desporto, com contextos profissionais distintos, conforme ilustra cronologicamente a Tabela 3.

**Tabela 3 - Produção académica internacional**

<b>Autor (Ano)/ País</b>	Allen, Phillip J.	Danylchuck, K. e Chelladurai, P.	Barcelona, R.	Horch, H. e Schutte, N.	White, N	Bastos, F.	Izquierdo, A. , Castillo, J. , Sancho, J. y Abella, C.
<b>País</b>	Canadá	Canadá	E.U.A	Alemanha	México	Brasil	Espanha
<b>Ano</b>	1991	1999	2001	2003	2004	2006	2007
<b>Objectivo do Estudo</b>	Análise comparativa das funções dos diretores desportivos de colégios seleccionados no	Definir a importância, o tempo despendido e as responsabilidades dos diretores desportivos no	Construir um modelo de competência para gestores desportivos de recreação	Identificar as competências dos gestores desportivos nos clubes e federações desportivas na	Identificar as competências percebidas como importantes pelas diretoras	Caracterizar o gestor desportivo de clubes de São Paulo	Estudar a situação profissional das pessoas que trabalham no domínio da atividade física e

	Canadá	Intercollegiate Athletics Organizations		Alemanha	desportivas		desportiva na comunidade valenciana.
<b>Amostra</b>	64 Diretores Departamentos Desportivos	37 Diretores Departamentos Desportivos	465 Gestores Desportivos	199 Gestores Desportivos	97 Diretoras Desportivas	7 Gestores Desportivos Clubes	600 Profissionais
<b>Instrumento de Pesquisa</b>	Questionário	Questionário	Questionário	Questionário	Questionário	Questionário	Questionário
<b>Competências e Funções identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir orçamentos;</li> <li>- Organizar eventos académicos;</li> <li>- Organizar competições;</li> <li>- Angariar financiamentos e patrocínios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir recursos;</li> <li>- Resolver assuntos relacionados com o pessoal técnico;</li> <li>- Gerir processos financeiros;</li> <li>- Angariar financiamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender a teoria relacionada com a área;</li> <li>- Gerir fundações desportivas;</li> <li>- Gerir procedimentos administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações públicas;</li> <li>- Gerir o pessoal;</li> <li>- Desenvolver processos de publicidade, financiamento e orçamentação;</li> <li>- Gerir eventos e patrocínios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar;</li> <li>- Elaborar orçamentos;</li> <li>- Gerir de forma criativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir atividades das áreas recreativa, competitiva e de formação desportiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar e coordenar a atividade física e desportiva em instalações desportivas ou entidades.</li> </ul>

Como se pode observar na Tabela 3, os estudos internacionais ocorreram em diferentes contextos profissionais da gestão desportiva, designadamente, ao nível educativo (colégios e universidades), municipal, comercial (empresas comerciais) e associativo (clubes e federações desportivas).

O instrumento de investigação utilizado na generalidade destes estudos foi o questionário. As amostras utilizadas nas investigações internacionais evidenciam características diversas, tanto no número como na tipologia de profissionais de gestão de desporto estudados. A maioria dos estudos possui uma amostra focada em gestores desportivos (Barcelona, 2001; Horch; Schutte, 2003; Bastos, 2006) e em diretores desportivos (Chelladurai, 1999; White, 2004). Em relação à extensão da amostra, o estudo académico de Izquierdo, Castilho, Sancho e Abella (2007) é aquele que apresenta a amostra mais numerosa com 600 profissionais. Por outro lado, a menos numerosa compreende somente 7 gestores desportivos de clubes (Bastos, 2006).

Destaque para o não aparecimento do continente africano e a supremacia das investigações na América do Norte, Canadá e E.U.A., como prova do interesse demonstrado na gestão dos negócios no âmbito do desporto, principalmente ao nível das ligas profissionais, e do sistema de competição inter-colégios e universidades.

Acumularam-se os estudos específicos, focados nas competências requeridas pelos gestores desportivos, consoante o âmbito profissional onde actuavam.

A gestão em contexto associativo, com foco nos clubes desportivos, foi abordada por Horch e Schutte (2003). O controlo da organização, as técnicas de comunicação (relações públicas, marketing, publicidade), o financiamento, a gestão de eventos e a elaboração de orçamentos são as competências mais valorizadas.

Verificou-se, igualmente, que possuir conhecimento especializado do fenómeno desportivo (Barcelona, 2001) e capacidade de comunicar com diferentes públicos-alvo (White, 2004) são

competências necessárias para manter a harmonia e o entendimento no seio de uma organização no século XXI.

Pesquisas mais antigas, centradas no comportamento do gestor desportivo relevaram a liderança, a motivação e a ética como competências nucleares para o desempenho das suas funções em trabalho de equipa (Chelladurai, 1999), mas estudos mais recentes (Bastos, 2006; Izquierdo; Castillo; Sancho; Abella, 2007) revelam que, o trabalho de equipa e de antecipação dos problemas, a perseverança, a capacidade de negociação e de gerir instalações e eventos desportivos são competências cada vez mais valorizadas nos gestores desportivos.

Resumindo, o contexto profissional, o âmbito e nível de intervenção dos gestores desportivos devem ser equacionados aquando da identificação do perfil de competências que lhes está atribuído. Constatou-se que as competências básicas, designadamente, o planeamento, a organização, a execução, o controlo, a comunicação e a tomada de decisão são comuns a todos os profissionais de gestão desportiva.

## Capítulo III - Metodologia

A metodologia representa o caminho a seguir para alcançar os objetivos propostos, através de procedimentos e recursos que garantam a obtenção de resultados. Albarello (1997) refere que a metodologia deve ser escolhida em função dos objetivos da investigação ou estudo, em função dos resultados esperados, ou ainda do tipo de análise esperada.

Pretende-se fazer um estudo da atividade dos diretores desportivos com o objetivo de formular um perfil para este cargo e, na posse dessa informação, construir um modelo de formação que esteja de acordo com as necessidades do cargo.

### 3.1 - População e Amostra

A população deste estudo, representada na tabela 4, é constituída por todos os diretores desportivos dos clubes e SAD's do futebol português que participam, na época 2014/15, nas competições profissionais da Primeira e Segunda Liga e na principal competição não profissional, o Campeonato Nacional de Sêniores (dividido por 8 séries, de A a H).

**Tabela 4 - Organizações Desportivas que participaram nos campeonatos profissionais (Primeira e Segunda Liga) e nos campeonatos não profissionais (CNS) na época 2014/15**

Primeira Liga	Segunda Liga	Campeonato Nacional de Sêniores			
		Série A	Série C	Série E	Série G
Académica	Académico Viseu	Bragança	Cinfães	AD Nogueirense	1º Dezembro
Arouca	Atlético CP	Cerveira	FC Pedras Rubras	Benfica C. Branco	Atl. Malveira
Belenenses	Beira-Mar	Fafe	Gondomar	Mortágua	Casa Pia
Benfica	Benfica B	Limianos	Lusitânia Lourosa	Naval	Cova Piedade
Boavista	Chaves	Mirandela	Moimenta da Beira	Oliveira Hospital	Fabril Barreiro
Estoril	Desportivo Aves	Pedras Salgadas	SC Coimbrões	Pampilhosa	Loures
FC Porto	Farense	Santa Maria	SC Salgueiros 08	Sourense	Pinhalnovense
Gil Vicente	FC Porto B	Vianense	Sobrado	Sp. Pombal	Sacavenense
Marítimo	Feirense	Vieira	Sousense	Tourizense	Sintrense
Moreirense	Freamunde	Vilaverdense FC	Sp. Espinho	Vit. Sernache	U. Montemor
Nacional	Leixões	Campeonato Nacional de Sêniores			
		Série B	Série D	Série F	Série H
Paços de Ferreira	Marítimo B	AD Oliveirense	AD Sanjoanense	Alcanenense	Aljustrelense
Penafiel	Olhanense	Amarante	Anadia	Atl. Riachense	Angrense
Rio Ave	Oriental	CCD Santa Eulália	Camacha	Atl. Ouriense	Atl. Reguengos
SC Braga	Portimonense	Famalicão	CD Gouveia	Caldas	Ferreiras
Sporting	Santa Clara	FC Felgueiras 1932	Cesarense	Elétrico	Louletano
Vit. Guimarães	SC Braga B	Ribeirão	Estarreja	Fátima	Lusitano VRSA
Vit. Setúbal	Sp. Covilhã	Tirsense	Gafanha	Mafra	Moura
	Sporting B	Varzim	Lusitano FCV	Sertanense	Operário Lagoa
	Tondela	Vila Real	Marítimo C	Torreense	Quarteirense
	Trofense	Vizela	S. João Ver	U. Leiria	SC Praiense
	União Madeira				
	UD Oliveirense				
	V. Guimarães B				

**Tabela 5 - Distribuição das Organizações Desportivas da População do estudo (frequência e respectiva percentagem) pelos níveis de competição**

	Frequência	%	% Acumulada
1ª Liga	18	14,75	14,75
2ª Liga	24	19,67	34,43
CNS	80	65,57	100
Total	122	100	

O objetivo era chegar ao máximo de Organizações Desportivas possíveis, principalmente às de cariz profissional. Apesar dos vários pedidos de colaboração com o estudo, não foi possível obter um grande número de respostas e, após algum tempo à espera de novos desenvolvimentos, decidimos avançar com o trabalho com os contributos recebidos, pelo período limitado de tempo que tínhamos para concluir a investigação.

Assim, a amostra inclui todos os clubes e SAD's que participaram de forma efetiva na recolha de dados. Consideramos participações efetivas aquelas que responderam integralmente ao questionário, pois as que preencheram apenas parte do mesmo não serão alvo de tratamento.

A Tabela 6 dá uma perceção da amostra do estudo, sendo complementado com a distribuição das OD pelos diferentes níveis de competição.

**Tabela 6 - Amostra (OD distribuídas pelos níveis de competição)**

	Frequência	%	% Acumulada
Não respondeu	2	6,7	6,7
1ª Liga	4	13,3	20
2ª Liga	12	40	60
CNS	12	40	100
Total	30	100	

Das 30 organizações desportivas que responderam ao questionário, duas não revelaram o nível de competição. Assim, temos 4 clubes de 1ª Liga, 12 de 2ª Liga e também 12 do Campeonato Nacional de Séniores.

### 3.2 - Instrumento de Pesquisa

Como instrumento de pesquisa optámos pelo questionário. A finalidade de realizar um instrumento de pesquisa foi a de obtermos respostas dos profissionais que estão no ativo, a questões que nos ajudassem à realização deste trabalho. Assim, e tendo em conta os objetivos específicos definidos para este trabalho, havia a necessidade de perceber, em primeiro lugar, o perfil das pessoas que desempenham cargos de diretor desportivo em Portugal (formação, competências) e, em segundo lugar, as atividades pelas quais estavam responsáveis.

### **3.2.1 - Validação do Instrumento de Pesquisa**

A validação consistiu na aplicação de um primeiro questionário a um conjunto de pessoas do mundo da gestão desportiva e serviu para testar o seu conteúdo. Adicionalmente, foi pedido um feedback com sugestões ou alterações a fazer para a melhoria do inquérito.

Os elementos participantes nesta etapa do estudo foram pessoas com experiência na direção de clubes e associações de futebol (vice-presidentes, diretores desportivos, diretores técnicos e coordenadores). Pormenorizadamente, contámos com a colaboração de sete indivíduos da área em estudo: um vice- presidente, dois coordenadores técnicos, um diretor desportivo, um diretor técnico, um diretor de serviços e um gestor desportivo.

Esta fase do estudo foi importante para a construção do questionário final, pois foram apontadas algumas sugestões que ajudaram à melhoria do instrumento de pesquisa.

### **3.2.2 - Construção do Questionário**

Ao longo das pesquisas bibliográficas sobre o nosso tema, encontrámos um estudo desenvolvido por Phillip J. Allen (1991) relativo às funções dos "Athletic Directors" (diretores desportivos) no desporto universitário do Canadá.

Pelo facto de se situar num contexto semelhante ao nosso, pelo trabalho ter sido realizado no setor da gestão desportiva, decidimos adoptá-lo como ponto de partida para o nosso instrumento de pesquisa. A ideia inicial, aquando da descoberta desta investigação, era fazer uma comparação com a mesma, algo que se tornou difícil pela diferente realidade do estudo (clubes / universidades) e pela grande diferença temporal (quase 25 anos de diferença).

O primeiro passo foi traduzir o questionário, escrito em inglês (da América do Norte), para português. Rapidamente chegámos à conclusão que seria útil para uma parte do nosso estudo, pois estava centrado nas atividades de gestão dos diretores desportivos, um dos objetivos específicos deste trabalho. Assim, adaptámos as questões colocadas à realidade do nosso estudo- os diretores desportivos em Portugal.

Ficou a faltar a outra parte do inquérito, o perfil pessoal. Com base noutros estudos já realizados em Portugal na área da Gestão Desportiva, nomeadamente Maças, V. (2006) e Marcelino, J. (1997), elaborámos um grupo de questões para analisar esse campo.

O questionário ficou, então, dividido em duas partes: na primeira (grupo 1) constam 15 questões sobre o perfil pessoal do diretor desportivo presente nas organizações desportivas de futebol; a segunda (grupo 2) é constituída por sete conjuntos de itens (Planeamento; Tarefas Operacionais; Recursos Humanos; Tarefas Diretivas; Coordenação; Divulgação de Informações e Tarefas Financeiras) que procuram perceber a importância assumida por cada atividade no desempenho do cargo. A importância será medida numa escala de 1 a 5, de "nada importante" até "tarefa crítica", respetivamente.

### **3.3 - Procedimentos**

Ao longo da realização deste estudo, desenvolvemos um conjunto de procedimentos que passaram por várias etapas:

- i. Análise Documental - esta fase permitiu-nos aceder a estudos efetuados em organizações desportivas, não só em Portugal mas um pouco por todo o mundo. Utilizámos, como fonte de informação, as revistas internacionais de gestão desportiva, assim como trabalhos académicos publicados;
- ii. Construção do Instrumento de Pesquisa (questionário) - realizado com base em estudos já realizados na área [Maçãs, V. (2006) e Marcelino, J. (1997)] e complementado com a adaptação de um questionário, utilizado no estudo efetuado por Phillip J. Allen (1991), relativo às funções dos "Athletic Directors" (diretores desportivos) no desporto universitário do Canadá;
- iii. Realização de um estudo preliminar, através da aplicação da primeira versão do questionário, com o intuito de validar o mesmo;
- iv. Definição do questionário final;
- v. Recolha de dados através de técnicas de análise documental e inquérito por questionário;
- vi. Atividades relativas ao tratamento dos dados do estudo.

### **3.4 - Recolha de Dados**

No processo de recolha de dados utilizámos duas técnicas: a análise documental e o questionário.

#### **3.4.1 - Análise Documental**

Esta técnica permitiu-nos encontrar informações sobre os aspectos gerais das Organizações Desportivas assim como dos diretores desportivos de futebol.

Considerámos como fonte de informação a pesquisa em jornais e revistas desportivas, assim como todos os artigos escritos de interesse para o tema do nosso estudo.



### **3.4.2 - Questionário**

A aplicação do questionário foi o principal meio de recolha de dados. O questionário foi enviado por correio eletrónico, com aviso de leitura, para todos os clubes e SAD's que fizeram parte da população do estudo. Foram enviados emails para os contactos disponíveis nos sites oficiais das organizações desportivas, assim como houve contacto com os clubes, através das diferentes plataformas existentes na Internet. O exemplar do questionário consta do Anexo A.

O envio dos questionários foi realizado em Janeiro de 2015. Verificou-se que houve uma fraca colaboração por parte dos clubes e dos seus dirigentes, principalmente dos que integravam os campeonatos profissionais. Foi inclusivamente extendido o prazo de resposta tendo em conta a valia que significava, ter múltiplas respostas de diretores desportivos de clubes de Primeira e Segunda Liga.

Assim, apenas em Abril de 2015 se deu por encerrado o período de resposta aos inquéritos, tendo sido então iniciada a fase de tratamento dos dados recolhidos.

### **3.5 - Tratamento de Dados**

Para tratamento dos dados provenientes do questionário, utilizámos o software SPSS (versão 20.0), de forma a analisar estatisticamente as diversas variáveis presentes no nosso trabalho.

Recorremos a medidas descritivas básicas (frequências absolutas) e à correlação de Pearson ( $r$ ) para analisar as associações significativas entre variáveis (exemplo: a associação entre o Nível de competição da OD e a Remuneração do Cargo de Diretor Desportivo). O nível de significância foi  $p \leq 0,05$ .



## Capítulo IV - Apresentação e Discussão dos Resultados

Após a análise de dados, procedemos à apresentação e discussão dos resultados do estudo.

Os resultados apresentados serão analisados tendo em conta os objetivos propostos no início deste trabalho.

### 4.1 - Caracterização dos Diretores Desportivos

#### 4.1.1 - Género

Do total da amostra inquirida, verifica-se que a maioria pertence ao sexo masculino (90%), sendo o sexo feminino representado apenas por 3 indivíduos (10%).

Tabela 7. Caracterização da amostra por sexo

<i>Sexo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Masculino	27	90,0	90,0
Feminino	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

#### 4.1.2 - Faixa etária

A idade dos inquiridos oscila entre os 18 e os 65 anos, sendo que a maior parte dos gestores (70%) têm idades compreendidas entre os 26 e os 49 anos.

Tabela 8. Caracterização da amostra por idade

<i>Idade</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
18 - 25	3	10,0	10,0
26 - 33	7	23,3	33,3
34 - 41	7	23,3	56,7
42 - 49	7	23,3	80,0
50 - 57	4	13,3	93,3
58 - 65	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

#### 4.1.3 - Nacionalidade

Relativamente à nacionalidade dos participantes, de acordo com o expectável (questionário feito a clubes nacionais), obtivemos apenas a portuguesa, tal como se demonstra na tabela 9.

Tabela 9. Caracterização da amostra por nacionalidade

<i>Nacionalidade</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Portuguesa	30	100,0	100,0

#### 4.1.4 - Formação Académica

Neste ponto damos resposta ao segundo objetivo deste estudo: a análise da formação académica dos diretores desportivos que atualmente exercem funções nas organizações desportivas de futebol.

Assim, da totalidade de gestores estudados, 16 (53,3%) possuem licenciatura. Convém destacar que as áreas de formação são diversas, sobressaindo, no entanto, a Gestão. Também a Educação Física e a Engenharia são áreas comuns nos gestores desportivos, sendo que aqui ambas obtêm uma frequência absoluta de 4 num universo de 30 pessoas.

Outra constatação deste estudo é o facto de 30% dos gestores inquiridos não possuir curso superior. No entanto, 53% dos inquiridos são licenciados e com ensino pós-graduado encontramos 16,6%.

Tabela 10. Caracterização da amostra por nível de escolaridade

<i>Nível de escolaridade</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
12º Ano	8	26,7	26,7
Licenciatura	16	53,3	80,0
Mestrado	4	13,3	93,3
Doutoramento	1	3,3	96,7
Outro (9º Ano)	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

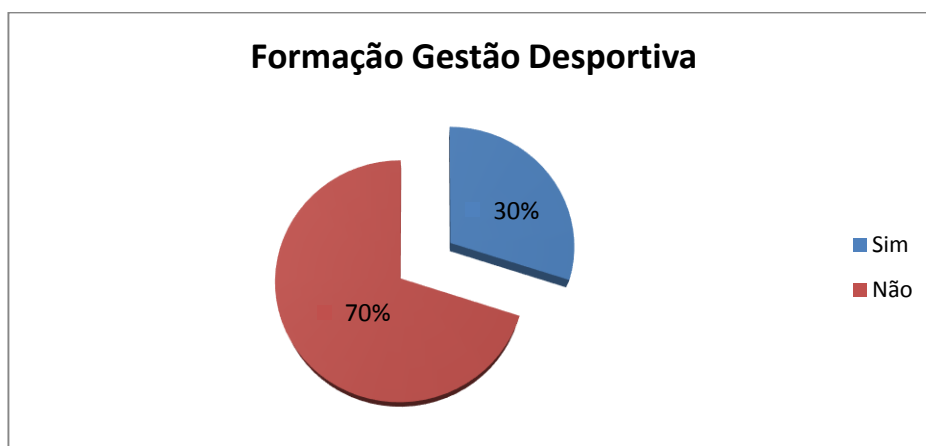
Tabela 11. Caracterização da amostra por área de formação académica

<i>Área de formação académica</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Arquitetura	1	3,3	3,3
Desporto	1	3,3	6,7
Economia	1	3,3	10,0
Educação Física	4	13,3	23,3

Engenharia	4	13,3	36,7
Gestão	5	16,7	53,3
Gestão de Empresas	1	3,3	56,7
Gestão Desportiva (Especialização Futebol)	1	3,3	60,0
Gestão de Desporto	1	3,3	63,3
Jornalismo	1	3,3	66,7
Línguas	1	3,3	70,0
Marketing, Relações Públicas e Publicidade	1	3,3	73,3
Não tem/Não respondeu	4	13,3	86,7
Psicologia	1	3,3	90,0
Psicologia clínica	1	3,3	93,3
Saúde	1	3,3	96,7
Treinador	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

#### 4.1.5 - Formação na área de Gestão Desportiva

De acordo com a figura 11, apenas 30% dos gestores têm formação em Gestão Desportiva, o que corresponde a 9 indivíduos num total de 30.



**Figura 11. Formação na área de Gestão Desportiva**

Desses 9, vemos que não está apenas presente a Gestão Desportiva está presente, apesar de se verificar (pela Tabela 12) que corresponde a metade das respostas obtidas. Associado a isso, temos também formação em áreas como o Desporto e Lazer, o Management Desportivo, a Gestão de Organizações e a Gestão Desportiva ligada ao estudo do futebol.

**Tabela 12. Caracterização da amostra por formação na área de gestão desportiva**

<i>Formação Gestão Desportiva</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>

Não Respondeu	1	11,1	11,1
Desporto e Lazer	1	11,1	22,2
Gestão das Organizações Desportivas	1	11,1	33,3
Gestão Desportiva	4	44,4	77,8
Management Desportivo	1	11,1	88,9
Sports Management and Football Studies	1	11,1	100,0
Total	30	100,0	

#### 4.1.6 - Cargo Desempenhado

A caracterização dos cargos desempenhados nas organizações de futebol da nossa amostra revelou-se algo complexa. A dificuldade resultou da diversidade de cargos existentes em cada modelo de gestão adotado.

O cargo que surge descrito com maior frequência é o de Diretor Desportivo. Apesar disso, os restantes cargos acabam também por traduzir áreas funcionais relevantes nas organizações de futebol.

Assim, a Tabela 13 acaba por traduzir tudo o que foi descrito anteriormente.

Tabela 13. Caracterização da amostra por cargo desempenhado

<i>Cargo desempenhado</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Coordenador Futebol de Formação	1	3,3	3,3
Diretor	7	23,3	26,7
Diretor/Coordenador de Futebol	1	3,3	30,0
Diretor de Marketing e Publicidade	1	3,3	33,3
Diretor Desportivo	8	26,7	60,0
Diretor do Departamento Futebol	1	3,3	63,3
Diretor Futebol Sénior	1	3,3	66,7
Diretor Geral	1	3,3	70,0
Gestor de Serviços Desportivos	1	3,3	73,3
Gestor SDUQ	1	3,3	76,7
Oficial de Ligação ao Adepto	1	3,3	80,0
Presidente	2	6,7	86,7
Relações Públicas	1	3,3	90,0

Secretário Técnico	2	6,7	96,7
Treinador	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

#### 4.1.7 - Atividade Atlética

Através da Tabela 14, verificamos que 90% dos gestores são ou foram atletas. O futebol foi, de longe, a modalidade mais referida (Figura 12), pois 21 dos gestores desportivos praticam ou praticaram este desporto.

Tabela 14. Caracterização da amostra por atividade atlética

<i>Atleta ou Ex-Atleta</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Sim	27	90,0	90,0
Não	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

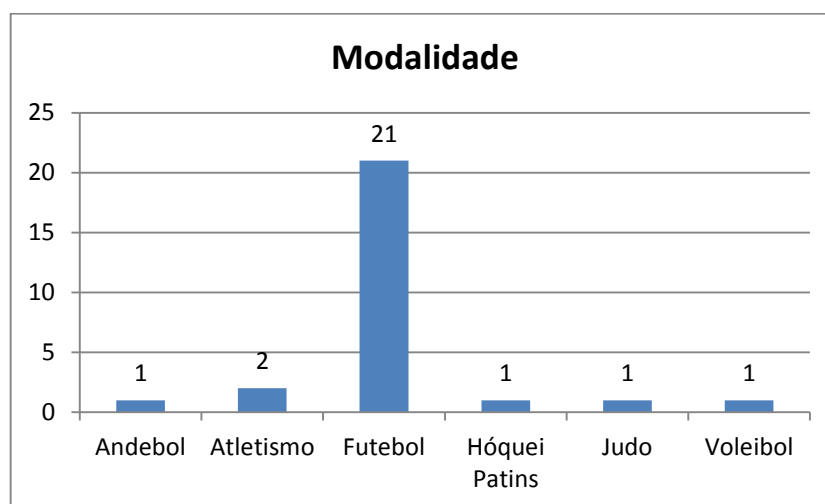


Figura 12. Modalidade Praticada Enquanto Atleta

#### 4.1.8 - Cargo de Gestão Desportiva

Conforme os dados apresentados na Tabela 15, verificamos que quase metade dos inquiridos tem ainda uma curta experiência em cargos de Gestão Desportiva: 13 dos 30 diretores presentes tem menos de quatro anos em funções.

Tabela 15. Caracterização da amostra pelo tempo exercido num cargo de Gestão Desportiva

<i>Cargo de Gestão Desportiva</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
-----------------------------------	-------------------	----------	--------------------

Menos de 1 ano	3	10,0	10,0
De 1 a 4 anos	10	33,3	43,3
De 4 a 7 anos	6	20,0	63,3
De 7 a 10 anos	7	23,3	86,7
Mais de 10 anos	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Mais especificamente, 18 dos 30 diretores presentes na amostra não completou ainda quatro anos no seu cargo atual. Isto pode ser explicado pela rotatividade dos corpos diretivos dos clubes, seja por eleições de novos presidentes e consequente direção ou por resultados negativos que forcem uma mudança.

Tabela 16. Caracterização da amostra pelo tempo de experiência no cargo

<i>Tempo no cargo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Menos de 1 ano	6	20,0	20,0
De 1 a 4 anos	12	40,0	60,0
De 4 a 7 anos	6	20,0	80,0
De 7 a 10 anos	5	16,7	96,7
Mais de 10 anos	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Curiosamente, e apesar da maioria da amostra referir que trabalha há menos de quatro anos no cargo, aproximadamente metade dos indivíduos já exerceu outro cargo de gestão desportiva dentro do clube.

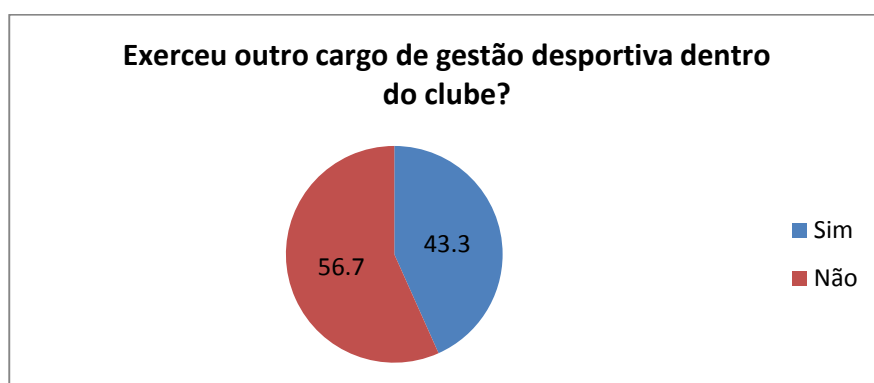


Figura 13 - Cargo de gestão desportiva dentro do clube



#### 4.1.9 - Regime de Exercício do Cargo

Os resultados obtidos demonstram que praticamente metade dos gestores não exercem outra atividade além da gestão desportiva (46,7%). Contudo, é importante registar que mais de 1/3 dos gestores fazem da gestão desportiva a atividade secundária do seu quotidiano.

Tabela 17. Caracterização da amostra por regime de exercício do cargo

<i>Regime de exercício do cargo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Exclusividade	14	46,7	46,7
Atividade Principal	5	16,7	63,3
Atividade Secundária	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Em relação à remuneração, verificámos que perto de 2/3 dos gestores são remunerados, o que ultrapassa a percentagem daqueles que trabalham em exclusivo nas organizações desportivas.

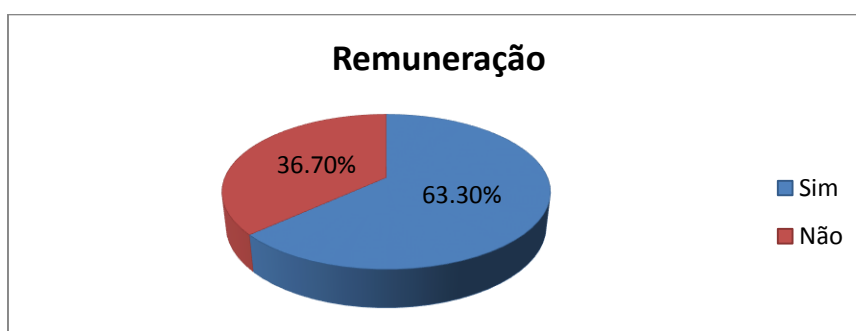


Figura 14 - Remuneração do cargo

##### 4.1.9.1 - Regime exclusividade x Horas dedicadas ao desempenho do cargo

De acordo com a tabela 18 verificamos que existe associação entre o regime de exercício do cargo e a média de horas (diárias) dedicadas ao mesmo ( $\chi^2 = 22,762$ ,  $gl = 8$ ,  $p = 0,004$ ). Tal significa, naturalmente, que quem desempenha o cargo em regime de exclusividade dedica, em média, um maior número de horas do que quem não o faz.

Tabela 18. Associação entre o regime de exercício do cargo e a média de horas (diárias) dedicadas ao cargo

	Quantas horas por dia (em média) dedica ao desempenho deste cargo					Total
	Menos de 2 horas	De 2 a 4 horas	De 4 a 6 horas	De 6 a 8 horas	Mais de 8 horas	

Exclusividade	0	0	2	2	10	14
Atividade principal	0	0	0	2	3	5
Atividade secundária	2	4	4	1	0	11
Total	2	4	6	5	13	30

$$\chi^2 = 22,762, \text{ gl} = 8, p = 0,004$$

#### 4.1.9.2 - Remuneração x Horas dedicadas ao desempenho do cargo

De acordo com a tabela 19 verificamos que existe associação entre a remuneração e a média de horas (diárias) dedicadas ao cargo ( $\chi^2 = 18,373$ ,  $\text{gl} = 4$ ,  $p = 0,001$ ).

Pela associação destas duas variáveis demonstramos que, naturalmente, são os indivíduos que dedicam mais horas ao cargo que consequentemente são remunerados pelas organizações desportivas.

Uma conclusão que se pode tirar desta associação é que os dirigentes não remunerados (voluntários), dispendem, no máximo, 4 horas (em média) na execução do cargo.

Tabela 19. Associação entre a remuneração do cargo e a média de horas (diárias) dedicadas ao cargo

	Quantas horas por dia (em média) dedica ao desempenho deste cargo					Total
	Menos de 2 horas	2 a 4 horas	4 a 6 horas	6 a 8 horas	Mais de 8 horas	
Sim	0	0	3	3	13	19
Não	2	4	3	2	0	11
Total	2	4	6	5	13	30

$$\chi^2 = 18,373, \text{ gl} = 4, p = 0,001$$

#### 4.1.10 - Assumir o Cargo

No que respeita à forma de assumir o cargo por parte dos dirigentes desportivos deste estudo, a mais frequente foi através de seleção interna. Este resultado está relacionado com a maneira de escolha dos dirigentes para as organizações de futebol. Depois da eleição de uma direção, por parte dos associados, a lista vencedora trata de selecionar pessoas da sua confiança para fazerem parte da estrutura do clube.

Tabela 20. Caracterização da amostra por forma de assumir o cargo

Assumir Cargo	Frequência	%	% Acumulada
Eleição	7	23,3	23,3
Seleção Externa (concurso)	2	6,7	30,0
Seleção Externa (contrato)	5	16,7	46,7
Seleção Interna	14	46,7	93,3

Outro (convite, destacamento)	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

#### 4.1.11 - Nível de Competição

Dos gestores inquiridos é notória a maior presença de indivíduos com cargos em organizações de "menor dimensão", algo que resulta do menor número de respostas por parte dos clubes da 1ª Liga.

Avaliando a amostra por nível de competição, verificamos estar em maior número o campeonato não profissional- Campeonato Nacional de Sêniores (CNS)-, juntamente com o segundo escalão do futebol português- 2ª Liga-, já profissional, com frequência igual a doze. Juntos representam 80% do estudo.

Tabela 21. Caracterização da amostra por nível de competição

Nível de competição	Frequência	%	% Acumulada
Não respondeu	2	6,7	6,7
1ª Liga	4	13,3	20,0
2ª Liga	12	40,0	60,0
CNS	12	40,0	100,0
Total	30	100,0	

##### 4.1.11.1 - Nível de competição x Remuneração

De acordo com a tabela 22 verificamos que existe associação entre o nível de competição e a remuneração ( $\chi^2 = 9,187$ , gl=3; p= 0,027).

Quanto maior o nível competitivo em que se encontra a organização desportiva, maior é o número de diretores remunerados.

Tabela 22. Associação entre o nível de competição e a remuneração do cargo

	Nível de Competição Nacional em que participa				Total
	1ª Liga	2ª Liga	CNS	Não respondeu	
Sim	4	10	4	1	19
Não	0	2	8	1	11
Total	4	12	12	2	30

$$\chi^2 = 9,187, \text{ gl}=3; p= 0,027$$

#### 4.1.11.2 - Nível de competição x Formação em gestão desportiva

Pela tabela 23 verificamos que não existe associação entre o nível de competição e a formação em Gestão Desportiva ( $\chi^2 = 3,016$ , gl= 3, p= 0,389).

O desempenho do cargo de Diretor Desportivo num clube de futebol presente num nível competitivo mais elevado não é consequência de ter formação em gestão desportiva. Isto deve-se ao fato de, atualmente, a maioria das pessoas que ocupam o cargo serem ex-atletas ou ex-treinadores que não têm essa formação, mas sim experiência no meio futebolístico.

Tabela 23. Associação entre o nível de competição e a formação em gestão desportiva

	Nível de Competição Nacional em que participa				Total
	1ª Liga	2ª Liga	CNS	Não respondeu	
Sim	0	5	3	1	9
Não	4	7	9	1	21
Total	4	12	12	2	30

$\chi^2 = 3,016$ , gl= 3, p= 0,389

#### 4.1.11.3 - Nível de competição x Horas dedicadas ao desempenho do cargo

Constatamos, com o apoio da tabela 24, que não existe associação entre o nível de competição e a média de horas dedicadas ao cargo diariamente ( $\chi^2 = 18,853$ , gl= 12, p= 0,092).

Tabela 24. Associação entre o nível de competição e as horas dedicadas ao desempenho do cargo

	Nível de Competição Nacional em que participa				Total
	1ª Liga	2ª Liga	CNS	Não respondeu	
Menos de 2 horas	0	0	1	1	2
De 2 a 4 horas	0	1	3	0	4
De 4 a 6 horas	1	2	2	1	6
De 6 a 8 horas	0	1	4	0	5
Mais de 8 horas	3	8	2	0	13
Total	4	12	12	2	30

$\chi^2 = 18,853$ , gl= 12, p= 0,092

#### 4.1.11.4 Nível de competição x Regime de exercício do cargo

Comprovamos, com a ajuda da tabela 25, que não existe associação entre o nível de competição e a o regime de exercício do cargo ( $\chi^2 = 10,153$ , gl= 6,  $p = 0.118$ ).

Tabela 25. Associação entre o nível de competição e o regime de exercício do cargo

	Nível de Competição Nacional em que participa				Total
	1ª Liga	2ª Liga	CNS	Não respondeu	
Exclusividade	4	7	2	1	14
Atividade principal	0	2	3	0	5
Atividade secundária	0	3	7	1	11
Total	4	12	12	2	30
$\chi^2 = 10,153$ , gl= 6, $p = 0.118$					

## 4.2 - Análise de Funções dos Gestores Desportivos

Seguidamente, encontramos resposta para o primeiro objetivo deste estudo: a análise das atividades desenvolvidas pelo diretor desportivo de uma organização desportiva de futebol.

Aqui, analisamos as quatro áreas que os gestores presentes no estudo deram maior e menor importância no que respeita ao desempenho de funções dos diretores desportivos.

### 4.2.1 - Funções mais relevantes:

#### I. Definir o plantel da equipa principal:

Esta foi a função mais relevante do estudo. Apenas 2 dos 30 gestores não a acharam "Muito Importante" ou "Crítica", o que se traduz em apenas 6,7% das respostas.

Tabela 26. Definir o plantel da equipa principal

<i>Plantel equipa principal</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	1	3,3	6,7
Muito Importante	20	66,7	73,3
Crítico	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

II. Fazer a ligação entre a direcção e o grupo trabalho:

A ligação entre a direcção e o grupo de trabalho foi a função que mais frequência absoluta teve no grau de importância "Crítico", com 11 respostas. Assim, e a juntar aos 16 diretores que a classificaram de "Muito Importante", verificamos que 90% dos inquiridos valorizam esta atividade.

Tabela 27. Estabelecer a ligação entre a direcção e o grupo de trabalho (treinador e jogadores)

<i>Fazer ligação entre direcção e grupo trabalho</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	2	6,7	10,0
Muito Importante	16	53,3	63,3
Crítico	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

III. Definir a estratégia de aquisição de jogadores:

Sendo a definição do plantel principal a função mais importante na opinião da amostra deste estudo, logicamente se constata que a estratégia que antecede essa missão se revista de extrema importância. Assim, 86,7% dos inquiridos valorizam este trabalho com "Muito Importante" e "Crítico".

Tabela 28. Definir estratégia de aquisição de jogadores

<i>Estratégia de aquisição de jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	1	3,3	6,7
Relativamente Importante	2	6,7	13,3
Muito Importante	17	56,7	70,0
Crítico	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

IV. Resolver questões logísticas de funcionamento do clube:

A logística desportiva é a área de gestão responsável pelos recursos, equipamentos e informações necessários para a execução de todas as atividades desportivas.

Devem ser criados sistemas de coordenação, que permitam uma boa circulação de pessoas, informação e recursos de modo a garantir que os mesmos se encontram disponíveis no sítio certo e na hora exacta.

Existem algumas áreas importantes a ter em conta para o bom processamento da logística desportiva. Áreas como a segurança, o transporte, o voluntariado, a emergência médica, o alojamento e a comunicação social são de extrema importância para o sucesso de qualquer evento desportivo. Seja um treino da equipa principal ou um jogo oficial do clube é necessário que tudo esteja planeado ao pormenor para minimizar os erros e assim permitir à organização atingir os objetivos desejados.

Comprovámos que 80% dos gestores presentes na amostra definiram esta atividade como "Muito Importante". Foi mesmo a função que maior frequência absoluta teve, com 24 respostas.

Tabela 29. Resolver questões logísticas de funcionamento do clube

<i>Resolução de questões logísticas</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	4	13,3	13,3
Muito Importante	24	80,0	93,3
Crítico	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

#### 4.2.2 - Funções menos relevantes:

##### I. Representar o clube em cerimónias e eventos oficiais:

Conferimos que apenas 1/3 da amostra deu relevo à representação do clube em eventos, sendo que nenhum apontou como uma função crítica no desempenho do cargo de diretor desportivo.

Tabela 30. Representar o clube/SAD em cerimónias e eventos oficiais

<i>Representar o clube em eventos</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Pouco Importante	2	6,7	6,7
Relativamente Importante	18	60,0	66,7
Muito Importante	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

##### II. Comunicar com empresários dos jogadores:

Apenas 11 dos 30 inquiridos classificaram de "Muito Importante" ou "Crítico", o que equivale a 36,6% da amostra.

Tabela 31. Comunicar com os empresários dos jogadores

<i>Comunicar com empresários dos jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	5	16,7	20,0
Relativamente Importante	13	43,3	63,3
Muito Importante	10	33,3	96,7
Crítico	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

III. Agendar compromissos com a comunicação social:

Verificamos que menos de metade dos gestores presentes no estudo dão muita importância à relação do diretor desportivo com os *media*. Isto pode ser resultado de grande parte dos clubes, atualmente, terem um departamento de comunicação que trata deste tipo de assuntos.

Tabela 32. Regular e agendar relações com órgãos de comunicação social

<i>Agendar compromissos com a comunicação social</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	3	10,0	13,3
Relativamente Importante	12	40,0	53,3
Muito Importante	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

IV. Negociar alterações aos jogos das provas oficiais:

Apesar da maioria da amostra (56,6%) dar relevo a esta função, no global é das que menos preponderância tem na rotina do diretor desportivo. Estas funções podem ser supervisionadas pelo DD mas delegadas para o departamento de comunicação ou para a secretaria administrativa do clube.

Tabela 33. Negociar alterações aos jogos das provas oficiais

<i>Alterações jogos oficiais</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	12	40,0	43,3
Muito Importante	16	53,3	96,7
Crítico	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	



### 4.3 - Perfil de Competências Profissionais do Diretor Desportivo

A discussão deste tema é um dos objetivos deste estudo: a apresentação do perfil de competências profissionais do Diretor Desportivo, em função das atividades desenvolvidas.

Seguimos a matriz do documento do INOFOR, Manual Metodológico (2002), que obedece a um conjunto de regras, tendo em consideração cinco itens:

- 1) Referencial de atividade;
- 2) Referencial de competências mobilizáveis;
- 3) Formação e experiência;
- 4) Especificidades do mercado de trabalho;
- 5) Elementos de prospetiva.

De acordo com esse manual, o conceito de competência é entendida como um conjunto de saberes que são ou podem ser mobilizados em situação de trabalho. As dimensões das competências são:

- **Saberes** – domínio de competências;
- **Saberes-fazer técnicos** – operacionalização dos saberes;
- **Saberes-fazer sociais e relacionais** – atitudes, qualidades pessoais e relacionais, relativamente às interações com os outros e com as situações do trabalho.

Este será o modelo utilizado no nosso trabalho, estando presente no anexo B deste estudo.

**Tabela 34 - Perfil Profissional de Competências do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol**

I. Referencial de Emprego	
<div>Designação</div> <div>Diretor Desportivo (Futebol)</div>	<div>OUTRAS DESIGNAÇÕES UTILIZADAS</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>Diretor do Departamento de Futebol;</li><li>Diretor Geral;</li><li>Diretor Técnico;</li><li>Gestor Desportivo.</li></ul></div>
<div>Missão</div> <div>Planear, organizar e controlar as actividades de gestão dos departamentos de futebol das organizações desportivas (SAD's ou clubes) procurando potencializá-los desportiva e financeiramente.</div>	
<div>Locais de Exercício da Atividade</div> <div>SAD's e Clubes com práticas federadas da modalidade de futebol de futebol inseridos em competições profissionais e não-profissionais.</div>	<div>Condições de Exercício</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>O trabalho é executado em escritório e noutras instalações da organização aquando da realização de competições ou estágios da equipa;</li><li>Possibilidade de deslocações para estabelecer contactos, tendo em vista alguma oportunidade de negócio.</li></ul></div>
<div>Área Funcional</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>Gestão e coordenação dos recursos humanos envolvidos no departamento de futebol;</li><li>Negociação e avaliação da equipa de futebol (treinadores e jogadores).</li></ul></div>	
<div>Atividades</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>Define o plantel da equipa principal;</li><li>Estabelece a ligação entre a direcção e o grupo de trabalho (treinador e jogadores);</li><li>Define estratégia de aquisição de jogadores;</li><li>Define local, duração e detalhes dos estágios (pré-época/competições oficiais);</li><li>Coordena horários de treinos semanais e respectivas competições, planeia e define transportes e espaços de treino para as equipas;</li><li>Obtém informação do mercado de treinadores e jogadores;</li><li>Implementa sistema de observação de adversários e de potenciais contratações para o clube;</li></ul></div>	

- Recruta e define equipa técnica;
- Lida com problemas disciplinares, atitudes e conduta dos jogadores;
- Participa em reuniões formais e informais com funcionários do clube;
- Responsável pela contratação, renovação, rescisão e cedência (temporária ou definitiva) dos jogadores;
- Avalia o rendimento da equipa técnica e dos jogadores;
- Define a política e a missão do clube;
- Estabelece e mantém contactos com Clubes, Liga e Federação;
- Elabora protocolos de colaboração, estabelece parcerias estratégicas e operacionais com organizações desportivas nacionais e internacionais;
- Passa informação (documentos formais) pertinente ao presidente ou ao treinador do clube;
- Fornece relatórios escritos e informações aos técnicos do clube;
- Aprova requisições de compras do departamento de futebol (equipamentos, material de treino/jogo);
- Trata da venda/aquisição dos direitos desportivos de jogadores;
- Negoceia alterações aos jogos das provas oficiais;
- Representa o clube/SAD em cerimónias e eventos oficiais;
- Comunica com diretores de outros clubes;
- Realiza contactos com órgãos de comunicação social (entrevistas, conferências de imprensa e comunicados para a imprensa).

## II. Referencial de Competências Mobilizáveis

### Saberes-Fazer Técnicos

- Domina os regulamentos Associativos (Liga e/ou Federação);
- Domina os regulamentos gerais sobre os contratos de trabalho de jogadores profissionais;
- Domina e faz uso das plataformas tecnológicas mais recentes para fazer evoluir o clube;
- Controla e monitorizar as despesas de do departamento de futebol do clube;
- Elabora, aprova e faz cumprir o regulamento interno do Clube / SAD;
- Elabora orçamentos dos planos de viagens da equipa (jogos fora, estágios);
- Cria bases dados informatizadas das actividades do clube;
- Identifica e negoceia possíveis parcerias com outro clubes ou entidades;
- Negoceia contratos de publicidade e sponsorização;
- Está a par do momento de todas as equipas desportivas, percebendo as necessidades e os problemas das mesmas.
- Utiliza técnicas e estratégias de comunicação adequadas às circunstâncias;
- Comunicar com os *media* como forma de divulgação do clube e de eventos realizados pelo mesmo;
- Avalia os praticantes a equipa em competição, analisando as atitudes, os comportamentos e os resultados alcançados;
- Promove o registo de toda a informação da unidade de treino e da competição, pertinente para a monitorização da carreira desportiva do praticante;
- Identifica talentos para a prática da modalidade, tendo em vista a excelência desportiva a longo prazo;
- Supervisiona o trabalho desenvolvido na formação.

#### Saberes

- Conhecimentos profundos sobre o mercado de jogadores e treinadores;
- Conhecimentos sólidos de organização de clubes / SAD's;
- Conhecimentos sólidos da legislação e regulamentação sobre a modalidade de Futebol;
- Conhecimentos sólidos sobre organização, planeamento e gestão de organizações desportivas;
- Conhecimentos sólidos de línguas estrangeiras;
- Conhecimentos fundamentais de gestão de recursos humanos do desporto;
- Conhecimentos fundamentais de planeamento, organização e controlo de organizações desportivas;
- Conhecimentos elementares de análise financeira;
- Conhecimentos elementares de gestão estratégica;
- Conhecimentos sobre modelos desportivos e respectivos factores de desenvolvimento;
- Conhecimentos de informática, relacionados com sistemas de informação específicos para a gestão das organizações desportivas;
- Conhecimentos que lhe permitam participar na análise e avaliação dos adversários;
- Conhecimentos acerca do processo de avaliação e controlo do rendimento desportivo;
- Conhecimentos sobre os procedimentos de organização e avaliação do desempenho da equipa técnica;
- Conhecimentos que lhe permitam identificar talentos desportivos da modalidade de Futebol;
- Conhecimentos acerca das determinantes do processo de desenvolvimento desportivo do praticante de futebol a longo prazo;
- Conhecimentos técnico-táticos sobre a modalidade de Futebol;
- Conhecimento sobre gestão de academias de Futebol;
- Conhecimentos ao nível do relacionamento com os meios de comunicação (imprensa escrita, rádio, televisão).

#### Saberes-fazer Sociais e Relacionais

- Trabalho de equipa;
- Gosto pela modalidade de Futebol;
- Dedicção ao cargo;
- Gere situações de conflito e tomar decisões;
- Capacidade de comunicação interpessoal;
- Competências de negociação;
- Transmite saberes técnicos aos colaboradores;
- Adapta-se à evolução dos meios tecnológicos;
- Desenvolver relações técnicas e profissionais com os diferentes protagonistas do mundo do Futebol (clubes, jogadores, agentes de jogadores, federações, comunicação social).

#### III. Formação e Experiência

Não existe certificação ou regulamentação por parte de qualquer entidade pública ou privada do desporto no que diz respeito a esta atividade.

Está acessível a indivíduos com experiência prévia no meio desportivo, como ex-atletas ou ex-treinadores, bem como à possibilidade de progressão na carreira dentro da própria organização desportiva.

É também possível ter acesso através de formação académica em gestão do desporto ou gestão desportiva.

IV. Especificidades do Mercado de Trabalho	
<p><b>Variabilidade do Emprego</b></p> <p>A variabilidade do emprego é elevada pois a atividade está ligada à gestão e administração desportiva. Os maus desempenhos desportivos e/ou financeiros decidem, muitas vezes, o futuro das pessoas associadas aos cargos, podendo também as mudanças de direção fazer com que exista uma rotação de protagonistas.</p>	<p><b>Especialização em Domínios de Intervenção</b></p> <p>O diretor desportivo ligado à modalidade de Futebol não tem um vasto domínio de intervenção. Pode atuar em clubes ou SAD's, e, em casos extremos, numa associação ou federação.</p>
V. Elementos de Prospetiva	
<p>Este profissional tende a reforçar a sua importância na hierarquia das organizações desportivas, pela importância estratégica que tem vindo a adquirir, como consequência do seu conhecimento e nova visão de gestão, seja de recursos humanos ou de informação.</p> <p>Verificar-se-á o contínuo desenvolvimento de competências relacionadas, com a actualização dos saberes técnicos, sociais e relacionais, e com a capacidade de adaptação a novas situações organizacionais.</p>	

#### 4.4 - Proposta de Modelo de Formação

Atualmente, o acesso a esta atividade profissional não está regulamentado nem certificado por qualquer entidade pública ou privada do desporto. Os clubes nomeiam profissionais com formação ou áreas de intervenção variadas, muitos deles sem competências necessárias para assumir essas funções. O acesso a esses cargos passa frequentemente pela experiência desportiva, sendo na sua maioria ex-atletas ou ex-treinadores.

Assim, e a partir da informação recolhida, quer pela revisão bibliográfica, quer pela realização dos inquéritos decidimos dar o nosso contributo para que existam Diretores Desportivos especializados.

Em Portugal, não existe um modelo de formação para Diretores Desportivos, apenas formações esporádicas. Da pouca oferta que existe atualmente, temos, como exemplo, a QUEST, uma empresa que oferece um pacote de serviços de vários géneros para o desempenho de cargos em Organizações Desportivas. No campo da gestão desportiva disponibiliza cursos formativos em Direcção do Futebol e Gestão Executiva do Futebol Profissional, mas dá também formação nas áreas do Scouting e do Direito do Futebol.

Isto resulta numa falta de enriquecimento contínuo e certificado para os indivíduos que desempenham o cargo. Consequentemente, existe, na nossa opinião, a necessidade de alertar os organismos federativos e associativos para este problema, com o objetivo de fazer evoluir este campo.

Neste sentido, pretendemos considerar um modelo de formação específico para a modalidade de Futebol, pois os diferentes desportos têm *nuances* que os tornam únicos, e um modelo único para várias modalidades poderia desvirtuar o objetivo deste trabalho.

A ideia será a de existir vários graus de formação, começando no mais básico, nível I, e seguidamente aumentar o número de horas formativas e a exigência disciplinar do mesmo, chegando ao mais avançado, o nível III. Em termos de custo, irá aumentando consoante o grau mais elevado do mesmo.

#### 4.4.1 - Estrutura Curricular

O modelo de formação destinado a Diretores Desportivos está estruturado por graus (de I a III), com responsabilidades e competências próprias e inerentes às diferentes fases de desenvolvimentos dos formandos.

Está organizado em duas componentes:

- I. Componente Específica (modalidade Futebol) - competências específicas da modalidade de futebol, que permitam o desenvolvimento de atividades práticas e da capacidade de resolução de problemas inerentes ao exercício da atividade de diretor desportivo.
- II. Componente Prática (estágio) - desenvolvimento supervisionado, em contexto real, de práticas profissionais relevantes para o perfil de desempenho associado ao curso de diretor desportivo frequentado, com o objetivo de consolidar as competências técnicas, relacionais e organizacionais adquiridas.

A duração mínima de cada componente de formação, por grau de qualificação, é a seguinte:

**Tabela 35 - Componente de Formação (por grau de qualificação)**

Componente de Formação	Graus de Formação		
	I	II	III
Formação Específica* (Futebol)	60 h	82 h	110 h
Formação Prática** (Estágio)	2 Meses	3 Meses	5 Meses

\* As instituições de utilidade pública desportiva ou as entidades envolvidas com o IPDJ, podem definir uma duração superior para a componente de formação específica prevalecendo, nesse caso, as cargas horárias assim definidas.

\*\* Estabelecido nos Regulamentos de Estágio dos diferentes cursos (graus) um número mínimo de presenças, a serem obrigatoriamente cumpridas pelos formandos.

#### 4.4.1.1 - Plano de Estudos

Tendo em conta tudo o observado na pesquisa documental, na revisão bibliográfica e na aplicação dos questionários, sugerimos (vide tabela 36) um modelo de formação que nos parece adequado às necessidades dos Diretores Desportivos em Portugal.

A ideia dum curso curto tem em vista alcançar um maior número de interessados, uma vez que algo semelhante a uma pós-graduação iria limitar o número e tipo de candidatos, pois a grande maioria teria de ser licenciada.

**Tabela 36 - Plano de Estudos (Competência Específica)**

Conteúdos Disciplinares	Curso Diretor Desportivo Grau I	Curso Diretor Desportivo Grau II	Curso Diretor Desportivo Grau III
	Economia do Desporto - 12 horas	Gestão Financeira - 12 horas	Futebol e Direção Desportiva - 12 horas
	Organização e Gestão do Desporto - 20 horas	Organização e Funcionamento do Departamento de Futebol (Profissional) - 20 horas	Organização Nacional e Internacional do Futebol - 10 horas
		Gestão de Recursos Humanos e Liderança no Desporto - 14 horas	Organização e Funcionamento do Departamento de Scouting - 14 horas
	Legislação Desportiva aplicada ao Futebol - 10 horas	Direito Desportivo aplicado ao Futebol - 8 horas	Direito Desportivo Nacional e Internacional - 10 horas
	Marketing Desportivo - 10 horas	Políticas de Comunicação e Relações com os Media - 6 horas	Inscrição e Transferências de Jogadores - 8 horas
		Marketing e Comunicação no Desporto - 12 horas	Psicologia Aplicada ao Desporto - 10 horas
	Gestão de Projectos - 8 horas	Sistemas Informáticos - 10 horas	Gestão da Comunicação no Futebol - 10 horas
			Marketing do Futebol e Sponsorização - 16 horas
			Novas Tecnologias Aplicadas à Direção do Futebol - 10 horas
			Concepção e Gestão de Eventos Desportivos - 10 horas
Duração Total	60 horas	82 horas	110 horas
Número de Vagas	40	30	20

Com esta proposta pretendemos garantir um maior aprofundamento das matérias consoante a evolução dos níveis do curso. O grau I corresponde ao mais básico, com matérias mais gerais, tendo as bases necessárias para integrar o grau II e assim sucessivamente. De referir que a inscrição nos cursos de grau II e III apenas é possível com aprovação nas formações de grau inferior.

O número de vagas será maior no grau I com o intuito de existir um maior número de DD com formação na área.

Este plano de formação foi baseado em cursos já existentes, referente a outros participantes no fenómeno desportivo, como é o caso dos treinadores e gestores do desporto.

#### **4.4.2 - Identificação das Entidades Envolvidas**

Os cursos seriam idealmente da responsabilidade da Federação Portuguesa de Futebol, trabalhando em conjunto com as Associações de Futebol locais, sob a alçada do Instituto Português do Desporto e Juventude.

Para a componente prática, equivalente ao estágio, poderiam constituir-se como entidades de acolhimento os clubes desportivos que, na sua organização, contemplem atividades desportivas compatíveis com o cargo de Diretor Desportivo.

#### **4.4.3 - Equipa de Formação**

A entidade formadora deve constituir uma equipa de formação responsável pelo funcionamento do curso:

- a) Diretor do Curso
- b) Formadores (componente específica - futebol)
- c) Coordenadores de Estágios
- d) Tutores (componente prática - estágio)

##### **a) Diretor do Curso**

- Ser detentor de habilitação de nível superior na área da Gestão Desportiva;
- Dinamizar a equipa de formadores, salvaguardando o cumprimento dos planos de estudo;
- Garantir o acompanhamento e a orientação dos formandos durante o curso.

##### **b) Formador**

- Responsável pela formação para a qual foi designado, respeitando os conteúdos previamente estabelecidos;
- Produzir os materiais pedagógicos e instrumentos de avaliação necessários ao processo formativo;
- Avaliar os formandos na sua componente de formação.

##### **c) Coordenadores de Estágio**

- Responsável por coordenar as atividades da componente prática (estágio), estando sempre em contato com os tutores.

##### **d) Tutor**

- Responsável pelo acompanhamento pedagógico do estágio. Pode ser sugerido pela entidade de acolhimento ou escolhido pelo formando.



#### **4.4.4 - Destinatários e Condições de Acesso**

O curso estaria aberto a todas as pessoas que, possuam idade, habilitações escolares e outros requisitos propostos pelo IPDJ, para exercer as funções de Diretor Desportivo.

➤ **Curso Diretor Desportivo Grau I**

- Idade mínima 18 anos
- Escolaridade mínima obrigatória
- Outros requisitos específicos da modalidade (validados pelo IPDJ)

➤ **Curso Diretor Desportivo Grau II**

- Idade mínima 18 anos
- Escolaridade mínima obrigatória
- Detentor do Título Diretor Desportivo Grau I
- Outros requisitos específicos da modalidade (validados pelo IPDJ)

➤ **Curso Diretor Desportivo Grau III**

- Idade mínima 18 anos
- Escolaridade mínima obrigatória
- Detentor do Título Diretor Desportivo Grau II
- Outros requisitos específicos da modalidade (validados pelo IPDJ)



## **Capítulo V - Conclusões**

A discussão sobre a necessidade de criação de um cargo profissional de Diretor Desportivo faz cada vez mais sentido, no sentido de dar uma melhor resposta aos desafios que o futebol atual apresenta. A gestão tradicional das organizações de futebol alicerçadas nas figuras do Presidente e do Treinador é cada vez menos eficaz, e é necessário alguém com formação específica em direção executiva do futebol que faça a ligação entre a administração e os técnicos.

Tal como definimos inicialmente, o tema deste estudo prende-se com a determinação do perfil do diretor desportivo nas organizações desportivas de futebol. Neste último capítulo do estudo são apresentadas as conclusões finais relativamente a esta temática.

Neste sentido, pretendemos fazer um resumo dos principais resultados encontrados, de acordo com os objetivos propostos na elaboração deste estudo.

Consideramos ter contribuído para o desenvolvimento do conhecimento académico através de um estudo científico aplicado ao desporto e à direção desportiva no futebol em particular. É nossa intenção suscitar a reflexão em torno destas questões. Torna-se imperativo acompanhar a sua evolução. Esperamos que este estudo desperte e evidencie a importância destas temáticas e que contribua para o seu desenvolvimento, perante um mundo cada vez mais exigente.

### **5.1 - 1º Objetivo**

Analisámos as áreas que os gestores, presentes no estudo, deram maior e menor importância e que dizem respeito ao desempenho de funções dos diretores desportivos, assim como toda a informação recolhida na revisão bibliográfica. Após esse estudo, relevámos as quatro funções mais destacadas e, em sentido contrário, as quatro menos significativas.

A natureza das atividades de gestão, definidas à partida de acordo com a metodologia seguida, foi apresentada em 6 grupos diferenciados, mas passíveis de serem relacionados entre si e com as atividades desenvolvidas pelos DD, nas organizações de futebol.

Pela perceção dos Diretores Desportivos em relação às diferentes atividades de gestão, constatámos que: a definição do plantel da equipa principal, a ligação entre a direção e o grupo trabalho, a definição da estratégia de aquisição de jogadores e a resolução de questões logísticas de funcionamento do clube ocupam os quatro primeiros lugares do ranking de importância.

Por outro lado, as funções menos relevantes foram: a representação do clube em cerimónias e eventos oficiais, a comunicação com os empresários dos jogadores, o agendar de compromissos com a comunicação social e a negociação de alterações dos jogos das provas oficiais.

## 5.2 - 2º Objetivo

Esta análise foi possível através do estudo das respostas obtidas a perguntas sobre a formação académica de cada indivíduo, presente no grupo 1 (Perfil do DD) do inquérito realizado.

Em síntese:

- Cerca de 50% dos gestores estudados são licenciados;
- 30% não possui curso superior;
- As áreas de formação são diversas, sendo Gestão o curso mais dominante (frequência absoluta = 5); Educação Física e Engenharia são também áreas comuns nos gestores desportivos analisados.

Em relação à formação específica em gestão desportiva, concluímos que apenas 30% dos gestores a têm.

Não só a Gestão Desportiva está presente, apesar de termos verificado que se encontra em maioria dentro do universo estudado. Dentro da mesma temática, temos também formação em áreas como o Desporto e Lazer, Management Desportivo, Gestão de Organizações e Gestão Desportiva ligada ao estudo do futebol.

Convém destacar, também, a associação que fizemos entre a formação em gestão desportiva e o nível competitivo em que desempenham o cargo. Constatámos que não existe associação ( $p > 0,05$ ). O desempenho de um cargo numa organização desportiva, presente num nível competitivo mais elevado, não é consequência de ter formação em gestão desportiva. Prova disso foram as respostas dos quatro DD, presentes em organizações de 1ª Liga, onde se verificou a ausência de formação na área, em todos eles.

## 5.3 - 3º Objetivo

Com todos os dados recolhidos ao longo do estudo, na revisão bibliográfica e na aplicação dos questionários, foi possível construir um perfil profissional.

O perfil de competências profissionais do DD é importante para definir uma base de saberes, técnicos e sociais que permitam responder à exigência do cargo e projetar um plano de atividades deste gestor do desporto dentro das organizações de futebol.

Este perfil é decisivo para as entidades responsáveis poderem definir um plano de formação pois, atualmente, o exercício do cargo de DD não obedece a um requisito formal no que respeita a uma formação especializada.

Com base nos resultados do estudo efetuado, chegamos à conclusão que a maioria dos dirigentes não frequentou formação específica para o cargo.

## 5.4 - 4º Objetivo

Os processos de formação para os DD estão numa fase embrionária, assim sendo, os protagonistas irão sentir uma maior dificuldade no acompanhamento das exigências inerentes ao cargo. Desta forma, será necessário adquirir competências e ferramentas específicas para a gestão de um clube.

Como último objetivo específico do estudo, foi possível definir um modelo de formação de Diretores Desportivos. Neste modelo destacamos áreas fundamentais como: a gestão de recursos humanos, o direito desportivo, a gestão financeira e o marketing e comunicação.

Noutro grau de importância mas também influentes para um desempenho de alto nível sugerimos outras áreas como: a psicologia do desporto, as tecnologias de informação, a gestão de instalações desportivas e a gestão de projetos.

.

## 5.5 - Sugestões

No último tópico deste estudo apresentamos algumas ideias para novas pesquisas ou aprofundamento de matérias já existentes no sentido de fazer evoluir a temática da gestão desportiva, como por exemplo:

- Fazer um estudo sobre o enquadramento profissional e respetivas atividades dos Diretores Desportivos noutras ligas de futebol. Países como o Brasil, pela capacidade que tem em desenvolver talentos e colocá-los nos maiores clubes do mundo seria uma boa possibilidade, assim como, pela proximidade geográfica e pela dimensão que atingiu, Espanha seria um grande desafio para investigações futuras;
- Estudar o modelo dos clubes de futebol dos Estados Unidos, pela grande tradição que o país tem no desporto universitário. A juntar a esse facto temos a recente aposta forte em jogadores de nível mundial que chegam para "terminar a carreira" mas que fazem crescer a notoriedade da modalidade, tradicionalmente de baixa atenção mediática, na América do Norte;
- Desenvolver uma investigação focada na formação de dirigentes desportivos, desenvolvendo, quem sabe, a nossa proposta de modelo de formação especializada;
- Aplicar este tipo de trabalho a outras modalidades (basquetebol e andebol seriam boas apostas pelo número elevado de praticantes que temos em Portugal);



## Bibliografia

- Albarelo, L. et al (1997). *Práticas e Métodos de Investigação Social*. Lisboa: Gradiva.
- Allen, Phillip J. (1991). Comparative analysis of job duties of athletic directors of selected colleges in Canada. *Theses, Dissertations, Professional Papers*. Paper 1838.
- Araújo, J. (1986). *Guia do Animador Desportivo*. Lisboa: Editorial Caminho SARL, 12-17.
- Armstrong-Doherty, A. (1995). Athletic Directors' Perceptions of Environmental Control over Interuniversity Athletics. *Sociology of Sport Journal*, 12, 75-95.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7ª Edição, Londres: Kogan Page.
- Augusto, P. (2015). *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional – Um estudo de caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa*. Dissertação elaborada com vista a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto, apresentada à Faculdade de Motricidade Humana. Universidade de Lisboa.
- Barcelona, R. (2001). An analysis of the perceived competencies of recreational sport managers: Toward a Competency-based Model for Academic and Professional Development. Dissertation submitted to the faculty of the requirements for the degree doctor of Philosophy in the School of Health, Physical Education, and Recreation. Indiana University, 2001.
- Bastos, F. (2003). Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência, Florianópolis*, 15(20), 295-306.
- Bastos, F. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*. v. 1, n. 5, 13-22.
- Battaglia, A. (2003). *Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional*. São Paulo: Arte e Ciência.
- Beer, M. et al. (1999). Managing Human Assets, chap. 2. In M. Poole (ed.), *Human Resource Management: critical perspectives on business and management*. London: Routledge.
- Bento, J. O. (2004). *Desporto. Discurso e Substancia*. Coleção: Saberes do Desporto II. Campo das Letras. Porto.
- Bernardin, J. , Russel, J. (1993). *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (pp. 237) (2ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Etigrafe, Lda.
- Boxall, P. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 645-663.

- Brochado, A. (2012). Perfil do árbitro de futebol: Uma contribuição para o observatório de arbitragem. Lisboa: A. Brochado. Dissertação de mestrado em Gestão do Desporto apresentada à Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.
- Capinussú, J. M. (2002). Administração desportiva moderna. São Paulo: Ibrasa.
- Carvalho, A. M. (1978). Cultura Física e Desenvolvimento. Lisboa: Edições Compendium. 0-93.
- Carvalho, A. M. (1997). O Dirigente Desportivo Voluntário. Ed. Cultura Física.
- Carvalho, M. J. (2004). O Enquadramento Normativo do Desporto Profissional em Portugal. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 4, 2, 335.
- Carvalho, M. J. , Oliveira, A. , Sarmento, J. (2004). Regulation and Management of Professional Sport. Book of Abstracts of 12th EASM – European Sport Management Congress. Ghent, Flanders/Belgium, September 22-25, 308-309.
- Cascio, W. (1995). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. Englewood Cliffs, McGraw-Hill, Inc., 4th ed.
- Cascio, W. (1998). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 5ª Edição, Edição Internacional: McGraw-Hill.
- Celma, J. (2004). ABC del gestor deportivo. Barcelona: INDE Publicaciones
- Chazaud, P. (1983). Le Sport et sa gestion: Guide pratique des associations. Paris: Ed. Vigot.
- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services implications for sport management. Journal of Sport Management, 6(1), 38-51.
- Chelladurai, P. (1995). Gestão do Desporto - Definir a Área. Revista Ludens, Vol. 15, nº 4, 67-71.
- Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport and recreation. Human Kinetics.
- Chiavenato, I. (1990). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1991). Recursos Humanos na Empresa, Vol. 3, 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1992). Recursos Humanos – Edição Compacta, 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). Gerenciando com as pessoas (3ª ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier.



Claudino, R. (2002). O Gestor de Desporto numa Época de Mudança: Criação de um Projecto Star na Federação Portuguesa de Futebol. *Revista Desporto*. V, 5, Set-Out, 24-29.

Constantino, J. M. (1992). *Desporto Português - as soluções adiadas* - Lisboa: Livros Horizonte.

Costa, P. (2002). *Conteúdo funcional do gestor de desporto municipal*. Lisboa: P. Costa. Dissertação de mestrado em Gestão do Desporto apresentada à Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.

Crespo, J. (1978): *Para uma Sociologia da Cultura - O Associativismo Desportivo em Portugal*. *Ludens*, Vol. II, n.º4, Julho, 3-13.

Daft, R. L. (2002). *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Danylchul, K. & Chelladurai, P. (1999). The Nature of managerial work in canadian intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13(2), 148-166.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*, 7ª Edição, New Jersey, Prentice-Hall.

Drucker, P. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. In Cardoso, J. e Rodrigues, J. (2006) - Peter Drucker - O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão. Lisboa: Centro Atlântico.

Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O Homem, a administração, a sociedade*. Ed. Nobel.

Drucker, P. (2006). *Drucker: "O Homem que inventou a administração"*. Business week. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Duarte, J. (2004). *Perfil funcional do dirigente desportivo: estudo efectuado em escalões de formação na modalidade de futebol no distrito de Setúbal*. Lisboa: J. Duarte. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de mestre à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

French, W. (1998). *Human resources Management*, 4ª Edição, EUA: Houghton Mifflin Company.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizations: Behavior, structure, processes* (12ª ed.). McGraw-Hill.

Horch, H. e Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, n. 8, 70-84.

INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação. (2002). *Manual Metodológico – Estudos Sectoriais Prospectivos*, Lisboa, INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação.

IDP - Instituto do Desporto de Portugal, I.P. (2011). *Referenciais de Formação Geral - Curso de Treinador de Desporto*.

Izquierdo, A.; Castillo, J.; Sancho, J.; y Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de atividade física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características sócio-demográficas y formativas. *Internacional Journal of Sport Science*. v. 3, n.8.

Jones, G. (2010). *Teoria das organizações* (6ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Lacroix, G. & Waser, A. (1999). *Le management du sport: 15 études de cas corrigées*. Paris: Éditions d'Organisation.

Lambrecht, K. (1987). An Analysis of the Competencies of Sports and Athletic Club Managers. *Journal of Sport Management*, 1, 116-128.

Lardinoit, T. & Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité e la gestion du sport? *Revue française de gestion*, 3(150), 125-130.

Maçãs, V. (2006). *O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal. Caracterização da atividade dos gestores de desporto nos clubes de futebol profissional e não profissional*. 2006. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de doutor em Educação Física e Desporto, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2006.

Marcelino, J. (1997). *O diretor técnico nacional: estudo de funções dos diretores técnicos nacionais que trabalham no âmbito das federações desportivas*. 1997. Mestrado em Gestão do Desporto. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

Marcelino, J., Pires, G. & Colaço, C. (1998). *O Diretor Técnico Nacional: Estudo do perfil de funções*. Actas do III Congresso Nacional de Gestão de Desporto: Desporto 2000 – Processos de Mudança, 22 a 25 de Janeiro, Madeira, 107-114.

McCormick, E. J. (1979). *Job Analysis*, New York, AMACON; citado por Slack, T., *Understanding Sport Organizations - The Application of Organization Theory*, Human Kinetics, Champaign, 1997.

Meirim, J. M. (1995). *Clubes e Sociedades Desportivas: Uma nova realidade jurídica*. Lisboa: Livros Horizonte.

Meirim, J. (1997). *Colectânea de Legislação do Desporto*. Coimbra: Coimbra Editora.

Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*, 53, 49-61.

Mintzberg, H. , Lampel, J. , Quinn, J. , & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H. (2007). *Gestores, não MBA's. Um olhar crítico sobre a gestão*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Colecção Gestão e Inovação.

Neto, J. (2001). *Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos: prefácio*. Lisboa: ISCSP.

Parker, W. (1986). *The Managerial Roles of NCAA Division I Athletic Directors with Implications for Future Training*. Doctoral Dissertation, Fayetteville: University of Arkansas.

- Pires, G. (1987). Do associativismo à orgânica desportiva. Lisboa: Direcção Geral dos Desportos, Ministério da Educação e Cultura, 3-16.
- Pires, G. (1998a). A Autonomia Científica e Social da Gestão do Desporto. Actas III Congresso de Gestão de Desporto. Desporto 2000 – Processos de Mudança. 22 a 25 Janeiro, Madeira, 233-236.
- Pires, G. (1998b). Da Célula à Gestão. Para uma epistemologia da gestão do desporto. Congresso de Educación Física e Ciências do Deporte dos Países de Língua Portuguesa, 6, Coruña, 69-91.
- Pires, G. (2003). Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2005a). Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional (ed. rev. aum.) Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2005b). Empreendedorismo e Desenvolvimento do Desporto. Resumos do 7º Congresso Nacional de Gestão de Desporto / 1º Congresso Ibérico de Gestão de Desporto “Empreender e Cooperar num Mercado Global, 8 a 10 de Novembro, Guimarães, 47.
- Pires, G. (2007). Agôn, gestão do desporto, o jogo de Zeus. Porto: Porto Editora.
- Pires, G. & Elvin, I. (2000). Current and Future Trends in Professional Sport Management Sport & Ideology: The human development process. Proceedings of 8th European Congress on Sport Management, 6-10 September, San Marino.
- Pires, G. & Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos Desafios, Diferentes Soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 1, 1, 88-103.
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). Fundamentos de marketing esportivo. São Paulo: Phorte.
- Quarterman, J. (1994). Managerial Roles Profiles of Intercollegiate Athletic Conference Commissioners. Journal of Sport Management, 8, 129-139.
- Rezende, J. (2000). Organização e administração no esporte. Rio de Janeiro: Sprint.
- Roche, F. (2002). Gestão desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Sarmento, P. (2008). Uma experiência de dirigismo desportivo: FPH 2004-2008. Porto: Ed. Federação Portuguesa de Hóquei.
- Schilaneck, M. (2005). Key Economic Success Factors in Professional Sporting Clubs. Book of Abstracts of 13th Congress of the European Association for Sport Management, Newcastle Gateshead, England, September 7-10, 242-243.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1998). Managing Human Resources, 11ª Edição, Cincinnati: South-Western College Publishing.

Soares, J. & Correia, A. (2006). As dimensões Políticas na Tomada de Decisão das Associações Desportivas de Modalidade. Livro de Actas do 7º Congresso Nacional de Gestão de Desporto / 1º Congresso Ibérico de Gestão de Desporto “Empreender e Cooperar num Mercado Global, 8 a 10 de Novembro de 2005, Guimarães, 149-156.

Sousa, J. Teixeira. (1988). Contributo para o conhecimento do Associativismo Desportivo em Portugal. Lisboa: ISEF

Temudo de Castro, J. A., Cunha, A. C., & Leal, M. J. (2008). Organizações em Tempo Real - O Papel dos sistemas de Informação. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Tichy, N. M. , Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. Sloan Management Review, 23(2), 47-61.

Tubino, F. , Garrido, F. & Tubino, M. (2007). Dicionário enciclopédico Tubino do esporte. Rio de Janeiro: Senac.

Viana, E. (1994). O poder no esporte. Rio de Janeiro: Sprint.

Vaz, F. (2001). Caracterização global das piscinas cobertas da região de Trás-os-Montes: funções/competências dos gestores. Porto: F. Vaz. Dissertação de Mestrado de Desporto de Recreação e Lazer apresentada à Faculdade Ciências do Desporto de Educação Física da Universidade do Porto.

Werther, W. & Davis, K. (1993). Human Resources and Personnel Management, 4ª Edição, McGraw-Hill.

White, N. (2004). Profiles, career paths and perceived Job competencies off emale higher education recreation directors. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy Health, Physical Education and Recreation, University of New Mexico.

## **ANEXOS**

## **Anexo A - Versão Final do Questionário Enviado para Clubes e SAD's**

Exmos.Srs,

O meu nome é João Diogo Côrte-Real Rodrigues, sou aluno do Mestrado em Gestão do Desporto - Organizações Desportivas na Faculdade de Motricidade Humana (FMH), em Lisboa, e encontro-me neste momento a elaborar a minha tese de mestrado, cujo objectivo é caracterizar a natureza das atividades de gestão desenvolvidas pelos diretores das organizações desportivas do futebol.

No âmbito da minha investigação, venho solicitar a vossa colaboração para o preenchimento do seguinte questionário ( Link:[https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_8rjqvE7007bvflr](https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_8rjqvE7007bvflr) ), ferramenta necessária para a realização da investigação, sendo extremamente importante e pertinente para o meu trabalho. Esta colaboração consiste no preenchimento, anónimo e confidencial, de uma ficha de dados pessoais e profissionais.

Este questionário é dirigido aos diretores executivos do futebol (gestores do futebol) e constitui um dos instrumentos de pesquisa deste estudo.

Mostro-me totalmente ao dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais que V.Exas entendam necessárias, através do presente endereço de email, assim como para o envio dos resultados do estudo, após a respectiva colaboração.

Despeço-me, agradecendo desde já a atenção dispensada.  
Com os melhores cumprimentos,

João Côrte-Real Rodrigues

*O Papel do Director Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol*

Português ▼

**Intro**

Este questionário tem como objectivo caracterizar a natureza das actividades de gestão desenvolvidas pelos directores das organizações desportivas do futebol. É dirigido aos directores executivos (gestores) e constitui o meu instrumento de pesquisa no estudo da minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Desporto - Organizações Desportivas.

**Grupo 1: Perfil**

## Grupo 1: Perfil

**Sexo**

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

**Idade**

- ☐ 18 - 25
- ☐ 26 - 33
- ☐ 34 - 41
- ☐ 42 - 49
- ☐ 50 - 57
- ☐ 58 - 65
- ☐ + 65

**Nacionalidade**

- ☐ Portuguesa
- ☐ Outra

**Naturalidade**

**Nível de Escolaridade**

- ☐ 12º Ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

Área de Formação Académica (Exemplo: Educação Física, Gestão, Direito)

Tem formação na área de Gestão Desportiva ou similar?

- ☐ Sim  
☐ Não

Se sim, qual?

Nome atribuído ao cargo que desempenha actualmente

É atleta ou ex-atleta?

- ☐ Sim  
☐ Não

Se sim, modalidade? (Exemplo: Futebol, Andebol, Ténis)

Há quanto tempo exerce este cargo?

- ☐ Menos de 1 ano  
☐ 1 a 4 anos  
☐ 4 a 7 anos  
☐ 7 a 10 anos  
☐ Mais de 10 anos

Desempenha este cargo em regime de...

- ☐ exclusividade  
☐ actividade principal  
☐ actividade secundária

Quantas horas por dia (em média) dedica ao desempenho deste cargo?

- ☐ Menos de 2 horas  
☐ 2 a 4 horas  
☐ 4 a 6 horas  
☐ 6 a 8 horas  
☐ Mais de 8 horas



De que forma assumiu este cargo?

- ☐ Eleição
- ☐ Selecção Externa (concurso)
- ☐ Selecção Externa (contrato)
- ☐ Selecção Interna
- ☐ Outro

O cargo que desempenha é remunerado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Dentro do clube já exerceu outro cargo de gestão desportiva (exceptuando este)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim, qual?

E fora do clube?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim, qual?

Há quanto tempo trabalha na área da Gestão Desportiva?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 4 a 7 anos
- ☐ 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

#### Grupo 2: Organização Desportiva

## Grupo 2: Organização Desportiva

Nível de Competição Nacional em que participa:

#### Grupo 3: Actividades de Gestão

## Grupo 3: Actividades de Gestão

Escolha o número que melhor descreve o quão importante é exercer as funções identificadas. Classifique a tarefa quanto ao grau de importância que assume para o seu cargo no clube.

### Planeamento

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Muito Importante	Crítico
1. Definir a estratégia de aquisição de jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Definir o modelo de jogo e de treino para a equipa principal do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Definir o plantel da equipa principal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Definir local, duração e detalhes dos estágios (pré-época/competições oficiais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tarefas Operacionais

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Muito Importante	Crítico
1. Obter informações do mercado de treinadores e jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Criar bases dados informatizadas das actividades do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Participar em reuniões formais e informais com funcionários do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Implementar sistemas de observação e análise do jogo dos adversários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tratar da burocracia que envolve um jogo (entrega e recolha das fichas de jogo, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Negociar alterações aos jogos das provas oficiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estabelecer a ligação entre a direcção e o grupo de trabalho (treinador, jogadores)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Recursos Humanos

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Muito Importante	Crítico
1. Resolver conflitos pessoais entre funcionários do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Recrutar e definir equipa técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Apoiar os problemas pessoais dos jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Lidar com problemas disciplinares, atitudes e conduta dos jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tratar da contratação, renovação, rescisão e cedência (temporária ou definitiva) dos jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tarefas Directivas

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Muito Importante	Crítico
1. Definir a política e a missão do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Liderar a comitiva em jogos oficiais do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Representar o Clube/SAD em cerimónias e eventos oficiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Dominar os regulamentos associativos (Liga e/ou Federação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Resolver questões logísticas de funcionamento do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Coordenação

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Muito Importante	Crítico
1. Estabelecer e manter contactos com Clubes, Liga e Federação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Criar e desenvolver rede de contactos com agentes desportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas e operacionais com organizações desportivas nacionais e internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Especificar e coordenar os deveres e actividades da equipa técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Avaliar o rendimento da equipa técnica e dos jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Divulgação de informações

	Nada importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Muito Importante	Crítico
1. Regular e autorizar e agendar relações com órgãos de comunicação social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comunicar com directores de outros clubes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comunicar com os empresários dos jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Passar informação (documentos formais) pertinente ao presidente ou ao treinador do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Fornecer relatórios escritos e informações aos técnicos do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tarefas Financeiras

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Muito Importante	Crítico
1. Preparar, elaborar e aprovar o orçamento do futebol do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Procurar sponsors (publicidade) e parceiros financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Pagar os salários aos jogadores do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Controlar e monitorizar as despesas do departamento de futebol do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aprovar requisições de compras do departamento de futebol (equipamentos, material de treino/jogo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Elaborar orçamentos dos planos de viagens da equipa (jogos fora, estágios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Procurar aumentar as receitas (apoios públicos, privados e dos sócios/deptos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tratar da venda/aquisição dos direitos desportivos de jogadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Criar novos projectos, produtos e serviços inovadores como fonte de receita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**ANEXO B - Dados a recolher para a determinação do Perfil Profissional** (fonte: INOFOR, 2002 – Manual Metodológico – Estudos Setoriais e Prospetivos)

<b>1.Referencial de Atividades</b>	
1.1.Designação da Atividade	1.2.Outras Designações Utilizadas
	1.3.Profissões/Empregos Agregados
1.4.Missão	
1.5.Local do Exercício da Atividade	1.6.Condições do Exercício
1.7.Atividades	
<b>2.Referencial de Competências Mobilizáveis</b>	
2.1.Saberes	
2.2. Saberes-Fazer Técnicos	
2.3.Saberes-Fazer Sociais e Relacionais	
<b>3. Formação e Experiência</b>	
<b>4.Especificidades do Mercado de Trabalho</b>	
4.1.Variabilidade do Cargo	4.2.Especialização em Domínios de Intervenção
<b>5. Elementos de Prospectiva</b>	

## **ANEXO C - Tratamento Estatístico através do SPSS (Escala Likert)**

### **Planeamento**

Definir estratégia de aquisição de jogadores

<i>Estratégia de aquisição de jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	1	3,3	6,7
Relativamente Importante	2	6,7	13,3
Muito Importante	17	56,7	70,0
Crítico	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Definir o modelo de jogo e de treino para a equipa principal do clube

<i>Modelo de jogo e treino para equipa principal</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	3	10,0	10,0
Relativamente Importante	8	26,7	36,7
Muito Importante	13	43,3	80,0
Crítico	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Definir o plantel da equipa principal

<i>Plantel equipa principal</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	1	3,3	6,7
Muito Importante	20	66,7	73,3
Crítico	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Definir local, duração e detalhes dos estágios (pré-época/competições oficiais)

<i>Definir estágios</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	9	30,0	33,3
Muito Importante	15	50,0	83,3
Crítico	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

## Tarefas Operacionais

Obter informações do mercado de treinadores e jogadores

<i>Informações do mercado</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	10	33,3	36,7
Muito Importante	17	56,7	93,3
Crítico	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Criar bases de dados informatizadas das atividades do clube

<i>Criar bases de dados</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	6	20,0	20,0
Muito Importante	19	63,3	83,3
Crítico	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Participar em reuniões formais e informais com funcionários do clube

<i>Participar em reuniões com funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	5	16,7	16,7
Muito Importante	21	70,0	86,7
Crítico	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Implementar sistemas de observação e análise do jogo dos adversários

<i>Sistema de observação (adversários)</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	9	30,0	33,3
Muito Importante	19	63,3	96,7
Crítico	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Responsável pela burocracia envolvente aos jogos (entrega e recolha das fichas de jogo, etc.)

<i>Burocracia Jogo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	10	33,3	33,3
Muito Importante	17	56,7	90,0
Crítico	3	10,0	100,0

Total	30	100,0
-------	----	-------

**Negociar alterações aos jogos das provas oficiais**

<i>Alterações jogos oficiais</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	12	40,0	43,3
Muito Importante	16	53,3	96,7
Crítico	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

**Estabelecer a ligação entre a direcção e o grupo de trabalho (treinador e jogadores)**

<i>Fazer ligação entre direcção e grupo trabalho</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	2	6,7	10,0
Muito Importante	16	53,3	63,3
Crítico	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

**Recursos Humanos**

**Resolver conflitos pessoais entre funcionários do clube**

<i>Resolver conflitos entre funcionários</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	1	3,3	6,7
Relativamente Importante	5	16,7	23,3
Muito Importante	17	56,7	80,0
Crítico	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

**Recrutar e definir equipa técnica**

<i>Definir equipa técnica</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	2	6,7	6,7
Relativamente Importante	5	16,7	23,3
Muito Importante	16	53,3	76,7
Crítico	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

**Apoiar os problemas pessoais dos jogadores**

<i>Apoiar os problemas pessoais dos jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	1	3,3	6,7
Relativamente Importante	7	23,3	30,0
Muito Importante	17	56,7	86,7
Crítico	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

**Lidar com problemas disciplinares, atitudes e conduta dos jogadores**

<i>Lidar com problemas disciplinares dos jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	5	16,7	20,0
Muito Importante	15	50,0	70,0
Crítico	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

**Responsável pela contratação, renovação, rescisão e cedência (temporária ou definitiva) dos jogadores**

<i>Contratos de jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	7	23,3	26,7
Muito Importante	16	53,3	80,0
Crítico	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

**Tarefas Diretivas**

**Definir a política e a missão do clube**

<i>Política e missão do clube</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Pouco Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	7	23,3	26,7
Muito Importante	18	60,0	86,7
Crítico	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	



Liderar a comitiva em jogos oficiais do clube

<i>Liderar a comitiva em jogos oficiais</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	11	36,7	36,7
Muito Importante	16	53,3	90,0
Crítico	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Representar o clube/SAD em cerimónias e eventos oficiais

<i>Representar o clube em eventos</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Pouco Importante	2	6,7	6,7
Relativamente Importante	18	60,0	66,7
Muito Importante	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Dominar os regulamentos Associativos (Liga e/ou Federação)

<i>Dominar regulamentos associativos</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	8	26,7	26,7
Muito Importante	18	60,0	86,7
Crítico	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Resolver questões logísticas de funcionamento do clube

<i>Resolução de questões logísticas</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	4	13,3	13,3
Muito Importante	24	80,0	93,3
Crítico	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

**Coordenação**

Estabelecer e manter contatos com Clubes, Liga e Federação

<i>Contactar com outras entidades</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	7	23,3	26,7
Muito Importante	19	63,3	90,0
Crítico	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Criar e desenvolver rede de contatos com agentes desportivos

<i>Contactar com agentes desportivos</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	2	6,7	10,0
Relativamente Importante	8	26,7	36,7
Muito Importante	16	53,3	90,0
Crítico	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Elaborar protocolos de colaboração, estabelecer parcerias estratégicas e operacionais com organizações desportivas nacionais e internacionais

<i>Estabelecer parcerias com organizações desportivas</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	8	26,7	26,7
Muito Importante	20	66,7	93,3
Crítico	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Especificar e coordenar os deveres e atividades da equipa técnica

<i>Coordenar deveres da equipa técnica</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	8	26,7	30,0
Muito Importante	19	63,3	93,3
Crítico	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Coordenar e supervisionar o trabalho desenvolvido na formação

<i>Coordenar trabalho do futebol de formação</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	7	23,3	26,7
Muito Importante	18	60,0	86,7
Crítico	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Avaliar o rendimento da equipa técnica e dos jogadores

<i>Avaliar desempenho equipa técnica e jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	8	26,7	30,0
Muito Importante	14	46,7	76,7

Crítico	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

### Divulgação de Informações

Regular e autorizar e agenda relações com órgãos de comunicação social

<i>Agendar compromissos com a comunicação social</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	3	10,0	13,3
Relativamente Importante	12	40,0	53,3
Muito Importante	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

Comunicar com diretores de outros clubes

<i>Comunicar com diretores de outros clubes</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Relativamente Importante	12	40,0	40,0
Muito Importante	17	56,7	96,7
Crítico	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Comunicar com os empresários dos jogadores

<i>Comunicar com empresários dos jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	5	16,7	20,0
Relativamente Importante	13	43,3	63,3
Muito Importante	10	33,3	96,7
Crítico	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Passar informação (documentos formais) pertinente ao presidente ou ao treinador do clube

<i>Passar informações ao presidente/treinador</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	2	6,7	10,0
Relativamente Importante	4	13,3	23,3
Muito Importante	18	60,0	83,3

Crítico	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fornecer relatórios escritos e informações aos técnicos do clube

<i>Fornecer relatórios aos técnicos do clube</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	9	30,0	33,3
Muito Importante	20	66,7	100,0
Total	30	100,0	

### Tarefas Financeiras

Preparar, elaborar e aprovar o orçamento do futebol do clube

<i>Elaborar orçamento para o futebol do clube</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	2	6,7	6,7
Relativamente Importante	8	26,7	33,3
Muito Importante	13	43,3	76,7
Crítico	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Procurar *sponsors* (publicidade) e parceiros financeiros

<i>Procurar parceiros financeiros</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	4	13,3	16,7
Relativamente Importante	8	26,7	43,3
Muito Importante	10	33,3	76,7
Crítico	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Pagar os salários aos jogadores do clube

<i>Pagar salário aos jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	3	10,0	10,0
Pouco Importante	3	10,0	20,0
Relativamente Importante	7	23,3	43,3
Muito Importante	8	26,7	70,0
Crítico	9	30,0	100,0
Total	30	100,0	

Controlar e monitorizar as despesas de do departamento de futebol do clube

<i>Monitorizar despesas departamento de futebol</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	1	3,3	6,7
Relativamente Importante	6	20,0	26,7
Muito Importante	15	50,0	76,7
Crítico	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Aprovar requisições de compras do departamento de futebol (equipamentos, material de treino/jogo)

<i>Aprovar requisições de compras do departamento de futebol</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	1	3,3	6,7
Relativamente Importante	6	20,0	26,7
Muito Importante	19	63,3	90,0
Crítico	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Elaborar orçamentos dos planos de viagens da equipa (jogos fora, estágios)

<i>Elaborar orçamento de planos de viagens</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	2	6,7	6,7
Relativamente Importante	4	13,3	20,0
Muito Importante	21	70,0	90,0
Crítico	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Procurar aumentar as receitas (apoios públicos, privados e dos sócios/adeptos)

<i>Procurar aumentar receitas (apoios públicos/privados)</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	2	6,7	6,7
Pouco Importante	2	6,7	13,3
Relativamente Importante	7	23,3	36,7
Muito Importante	12	40,0	76,7
Crítico	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Tratar da venda/aquisição dos direitos desportivos de jogadores

<i>Venda / contratação de jogadores</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Relativamente Importante	8	26,7	30,0
Muito Importante	15	50,0	80,0
Crítico	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Criar novos projectos, produtos e serviços inovadores como fonte de receita

<i>Criar novos projectos como fonte de receita</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>% Acumulada</i>
Nada Importante	1	3,3	3,3
Pouco Importante	2	6,7	10,0
Relativamente Importante	7	23,3	33,3
Muito Importante	14	46,7	80,0
Crítico	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	